

51
12.06.2025

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ «ЖИТОМИРСЬКА ПОЛІТЕХНІКА»**

ФАКУЛЬТЕТ БІЗНЕСУ ТА СФЕРИ ОБСЛУГОВУВАННЯ

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ, БІЗНЕСУ ТА МАРКЕТИНГОВИХ
ТЕХНОЛОГІЙ**



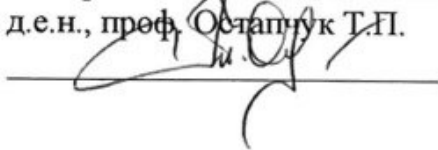
ПАРХОНІЮК Ірина Борисівна
(здобувач вищої освіти групи ЗМО–23–1с)

БАКАЛАВРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

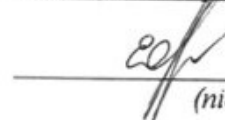
ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр»
галузі знань 07«Управління та адміністрування»
спеціальності 073 «Менеджмент»)

Допущено до захисту
зав. кафедри менеджменту, бізнесу
та маркетингових технологій
д.е.н., проф. Остапчук Т.П.



Керівник роботи:
к.е.н., доц. Орлова К.Є.


(підпис)

Рецензент
к.е.н., доц. Ткачук Г. Ю.
(прізвище та ініціали)


(підпис)

Житомир, 2025

Анотація

Пархонюк І.Б. Особливості застосування коучингу на підприємстві. Рукопис.

Бакалаврська кваліфікаційна робота представлена на здобуття освітнього ступеня «бакалавр», галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Державний університет «Житомирська політехніка», Житомир, 2025.

У бакалаврській кваліфікаційній роботі розглянуто особливості застосування коучингу на підприємстві та визначено напрями удосконалення відповідного процесу.

Ключові слова: коучинг, персонал, розвиток персоналу, коуч-сесія, бізнес-тренінг, управління персоналом, застосування коучингу.

Annotation

Parkhonyuk I.B. Peculiarities of the application of coaching at the enterprise. Manuscript.

The bachelor's qualification work is submitted for the Bachelor's degree, field of knowledge 07 «Management and administration» of specialty 073 «Management». Zhytomyr Polytechnic State University, Zhytomyr, 2025.

The bachelor's qualification work considers the features of the application of coaching at the enterprise and identifies areas for improving the relevant process.

Keywords: coaching, personnel, personnel development, coaching session, business training, personnel management, application of coaching.

ЗМІСТ

<i>Вступ</i>	4
<i>Розділ 1. Теоретичні основи застосування коучингу на підприємстві</i>	7
1.1. Поняття, значення та види коучингу на підприємстві	7
1.2. Організація застосування коучингу на підприємстві	15
1.3. Методичні засади оцінки ефективності застосування коучингу на підприємстві	23
1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері застосування коучингу на підприємстві	31
Висновки до розділу 1	37
<i>Розділ 2. Аналітична оцінка стану та напрями удосконалення застосування коучингу в ТОВ «Фірма Віндзор»</i>	39
2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства	39
2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства	46
2.3. Оцінка стану застосування коучингу на підприємстві	54
2.4. Напрями підвищення ефективності застосування коучингу на підприємстві	65
Висновки до розділу 2	73
<i>Висновки</i>	75
<i>Список використаних джерел</i>	78
<i>Додатки</i>	85

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. У сучасних умовах стрімких змін і високої конкуренції підприємства потребують не лише технічної модернізації, а й нових підходів до управління персоналом. Одним із найбільш ефективних інструментів розвитку людського капіталу виступає коучинг. Коучинг - це не просто метод навчання, а індивідуалізований підхід до розвитку потенціалу працівника, який базується на партнерстві між коучем і підлеглим. Його основна мета - допомогти співробітникам усвідомити свої цілі, знайти внутрішні ресурси та розвинути компетенції, необхідні для досягнення результатів.

Особливістю коучингу є акцент не на інструктажі чи контролі, а на самостійному пошуку рішень і відповідальності працівника за свій розвиток. На підприємстві коучинг може застосовуватись як інструмент для формування лідерських якостей, покращення командної взаємодії, вирішення конфліктів або підвищення мотивації. Він ефективно поєднується з іншими формами навчання персоналу, але значно глибше впливає на зміну поведінки та формування професійної ідентичності.

Застосування коучингу вимагає підготовлених фахівців, методичної бази, чіткого визначення цілей і критеріїв оцінки результативності. Водночас для підприємства це інвестиція з високим потенціалом повернення: підвищення продуктивності праці, зниження плинності кадрів, зростання залученості персоналу. Важливо враховувати, що коучинг не дає миттєвого ефекту, його результати проявляються у середньостроковій та довгостроковій перспективах.

Особливу цінність коучинг має для управлінців середньої та вищої ланки, адже дозволяє ефективніше приймати рішення, керувати командами й адаптуватися до змін. На практиці застосування коучингу потребує створення сприятливого внутрішнього середовища - довіри, відкритості до зворотного зв'язку та готовності до змін. Результативність коучингу також значною мірою залежить від культури підприємства та ставлення керівництва до розвитку

персоналу.

Впровадження коучингових програм має супроводжуватись моніторингом їх ефективності за такими критеріями, як досягнення поставлених цілей, зміна поведінки працівників, показники продуктивності та залученості. Таким чином, коучинг може стати не лише інструментом розвитку окремих працівників, а й важелем трансформації організаційної культури в цілому. Тому питання особливостей його впровадження на конкретному підприємстві є надзвичайно актуальним для сучасного менеджменту.

Дослідження проблеми впровадження коучингу в діяльності підприємств висвітлено в роботах таких дослідників як: Балабанова Л.В., Балабушка Є.О., Банєва І.О., Бородієнко О., Гірняк О.М., Дашко І.М., Дзямулич М.І., Ємельянов О.Ю., Коваленко О.М., Ліпич Л.Г., Мальська М.П., Нагорний В.В., Невмержицька С.М., 5 Петренюк Д.А., Чернишова Л.І., Щокіна Є.Ю., Шкільняк М.М та ін.

Зазначене обумовило вибір теми, постановку мети та завдань бакалаврської кваліфікаційної роботи. Обрана тема повністю відповідає проблемам напряму підготовки за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Метою бакалаврської кваліфікаційної роботи є узагальнення та подальший розвиток теоретико-методичних засад застосування коучингу на підприємстві, а також визначення основних напрямів його удосконалення на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор».

Поставлена мета обумовила вирішення наступних **завдань**:

- визначити поняття, значення та види коучингу на підприємстві;
- дослідити організацію застосування коучингу на підприємстві;
- обґрунтувати методичні засади оцінки ефективності застосування коучингу на підприємстві;
- проаналізувати нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері застосування коучингу на підприємстві;
- провести організаційно-управлінський аналіз підприємства;
- провести діагностику фінансово-економічного стану підприємства;

- здійснити оцінку стану застосування коучингу на підприємстві;
- обґрунтувати напрями підвищення ефективності застосування коучингу на підприємстві.

Об’єктом дослідження у бакалаврській кваліфікаційній роботі виступає процес застосування коучингу на підприємстві, **предметом** – теоретичні, методичні та прикладні засади удосконалення застосування коучингу на підприємстві.

Методи дослідження. При написанні кваліфікаційної роботи бакалавра було використано системний аналіз (вивчення та аналіз наукових основ визначення концепції коучингу), порівняння (порівняння пошукових термінів за різними характеристиками) та моделювання (прийняття управлінських рішень), статистичні, графічні та табличні методи (при здійсненні аналізу розрахункових показників). Використовувалися абстрактно-логічні методи (теоретичні узагальнення та висновки з праць) та інші загальнонаукові та спеціальні наукові методи пізнання.

Інформаційною базою роботи є наукові дослідження українських і зарубіжних учених, матеріали регулярних фахових видань, а також різноманітні Інтернет-ресурси. Враховано нормативно-правову основу, яка впливає на процес застосування коучингу на підприємстві.

Практичне значення одержаних результатів полягає у тому, що теоретичні положення, прикладні рекомендації та пропозиції можуть бути використані в діяльності вітчизняних підприємств для удосконалення системи застосування коучингу на підприємстві.

Структура та обсяг бакалаврської кваліфікаційної роботи. Бакалаврська кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних літературних джерел, додатків. Основний зміст роботи викладено на 84 сторінках друкованого тексту. Робота містить 30 таблиць та 9 рисунків. Список використаних джерел налічує 72 найменування. Робота містить 1 додаток.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття, значення та види коучингу на підприємстві

Коучинг набуває дедалі більшого значення як ефективна сучасна технологія управління на підприємстві. У мінливих умовах ринку традиційні підходи до управління часто втрачають свою результативність, тому компанії шукають нові інструменти розвитку персоналу. Коучинг спрямований не лише на досягнення бізнес-цілей, а й на розкриття потенціалу кожного працівника. Він створює умови для формування відповідального, ініціативного та мотивованого колективу. Завдяки коучингу керівники можуть ефективніше впливати на підлеглих, не тиснучи, а надихаючи. Цей підхід сприяє розвитку емоційного інтелекту, комунікативних навичок та здатності до саморефлексії.

Коучинг також зміцнює корпоративну культуру та підвищує рівень довіри в команді. Успішне впровадження коучингового стилю управління сприяє зростанню продуктивності та конкурентоспроможності підприємства. Крім того, він підтримує сталий розвиток і адаптацію до змін. Отже, коучинг є важливим елементом сучасної системи управління, що відповідає викликам часу [38].

Уперше в процесі управління як елемент персонального тренування поняття «коучинг» використано у сфері спорту (coach – тренер). Саме там воно означало процес наставництва, мотивації та розкриття фізичних і психологічних можливостей спортсмена для досягнення високих результатів. З часом цей підхід почали адаптовувати до потреб бізнесу та управління персоналом [18].

У сфері менеджменту коучинг трансформувався у метод підтримки та розвитку працівників, спрямований на підвищення ефективності їхньої діяльності. Основна ідея коучингу полягає не в директивному управлінні, а в

партнерстві між керівником і працівником. Коуч спрямовує людину на самостійне пошук рішень, розвиток сильних сторін і усвідомлення цілей. Такий підхід дозволяє не лише вирішувати поточні завдання, а й формувати стратегічне мислення та відповідальність. Коучинг активно застосовується у компаніях, що прагнуть до інновацій, змін і підвищення мотивації персоналу. Він став дієвим інструментом у розвитку лідерських якостей, формуванні команд і підвищенні корпоративної ефективності. Таким чином, коучинг, започаткований у спорті, сьогодні є невід’ємною частиною сучасних управлінських технологій [9].

Історичні етапи розвитку коучингу в системі менеджменту персоналу підприємства представлено у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Історичні етапи розвитку коучингу в системі менеджменту персоналу
підприємства

Етап	Період	Характеристика
1. Спортивне коріння	До 1970-х рр.	Коучинг виник у спорті як метод тренування для досягнення максимальних результатів.
2. Перенесення в бізнес	1970–1980-ті рр.	Ідеї спортивного коучингу адаптуються до корпоративного середовища; розвиток soft skills.
3. Теоретичне обґрунтування	1980–1990-ті рр.	Поява наукових праць (наприклад, Тімоті Гелвей, Джон Вітмор); коучинг розглядається як окремий напрям у HR.
4. Інституціалізація	1990–2000-ті рр.	Створення професійних коучингових організацій (ICF, EMCC); розробка стандартів та етики.
5. Масове впровадження	2000–2010-ті рр.	Коучинг активно впроваджується в системи управління персоналом компаній по всьому світу.
6. Коучинг як стратегія управління	2010–сьогодення	Визнання коучингу як ефективного інструменту лідерства, командної взаємодії та розвитку потенціалу працівників.
7. Диджиталізація коучингу	2020–сьогодення	Розвиток онлайн-коучингу, платформ, ШІ-рішень; розширення доступності коучингових практик.

Джерело: складено автором на основі [2; 24; 43]

Розвиток коучингу в системі менеджменту персоналу пройшов кілька ключових етапів - від спортивного тренування до стратегічного інструменту управління. Спочатку коучинг використовувався виключно у спорті для підвищення індивідуальної ефективності, однак згодом його принципи були

адаптовані до корпоративного середовища. У 1980–1990-х роках відбулося формування теоретичних засад коучингу, що стало основою для його подальшого професійного розвитку. Важливою віхою стало створення міжнародних організацій, які регулюють стандарти коучингової практики. У 2000-х роках коучинг став масово впроваджуватись у діяльність HR-відділів як засіб підвищення мотивації та продуктивності персоналу. У сучасних умовах він розглядається не лише як метод навчання, а як стиль лідерства, що сприяє розвитку потенціалу працівників, командній взаємодії та впровадженню змін. Цифровізація розширила доступ до коучингу, зробивши його ще ефективнішим і масштабнішим. Таким чином, коучинг перетворився на важливий елемент сучасної системи управління персоналом [34; 51].

З огляду на те, що для сучасного менеджменту термін «коучинг» є достатньо новим, потрібно насамперед вивчити специфіку його розуміння. У міжнародній практиці коучинг трактується як партнерство між коучем і клієнтом, спрямоване на розкриття особистісного та професійного потенціалу останнього з метою досягнення конкретних цілей. У вітчизняному контексті це поняття ще перебуває на етапі формування, тому часто ототожнюється з наставництвом, консультуванням чи тренінгами.

Водночас коучинг має власну методологію, що базується на неавторитарному стилі взаємодії, постановці запитань, активному слуханні та стимулюванні самостійного мислення. Його головна відмінність полягає в орієнтації не на передачу готових рішень, а на розвиток здатності особи самостійно знаходити шляхи досягнення бажаних результатів. У зв'язку з цим важливо розмежувати коучинг від інших форм професійної підтримки та глибше проаналізувати його функції в системі управління персоналом. Це дозволить краще зрозуміти потенціал коучингу як інноваційного інструменту вітчизняного менеджменту та підвищити ефективність його застосування в умовах сучасних викликів [55].

Наукові підходи до розуміння сутності поняття «коучинг» у системі менеджменту узагальнено у табл. 1.2.

Таблиця 1.2

Наукові підходи до розуміння сутності поняття «коучинг» у системі
менеджменту

Науковий підхід	Сутність коучингу	Основні автори / представники
Психологічний	Коучинг розглядається як метод психологічної підтримки особистості, спрямований на розвиток самосвідомості, мотивації та внутрішнього потенціалу.	К. Роджерс, Т. Гелвей, Дж. Вітмор
Педагогічний	Коучинг як процес навчання та особистісного зростання, що базується на самостійному засвоєнні знань через досвід і рефлексію.	Дж. Ревен, П. Сенге
Менеджерський (управлінський)	Коучинг – це управлінська технологія, що використовується для розвитку персоналу, підвищення ефективності командної роботи та досягнення стратегічних цілей.	Д. Гоулман, М. Лотар, Дж. Вітмор
Комунікативний	Коучинг як форма діалогічної взаємодії, де керівник виступає як партнер, що стимулює співробітника до пошуку рішень через запитання та активне слухання.	М. Банг, Дж. Адамс
Організаційно-поведінковий	Коучинг розглядається як інструмент змін поведінки працівників, формування нових моделей лідерства і зміцнення корпоративної культури.	Р. Ділтс, Р. Вайткер
Інтегративний	Коучинг об'єднує елементи психології, педагогіки, управління, комунікацій для комплексного розвитку особистості й організації.	Сучасні міждисциплінарні дослідники, практики ICF

Джерело: складено автором на основі [3; 65; 72]

Наукові підходи до розуміння коучингу в системі менеджменту відображають його багатогранну природу як інструменту розвитку особистості та організації. Коучинг розглядається не лише як метод навчання чи психологічної підтримки, а й як ефективна управлінська технологія та комунікативна стратегія. Інтеграція різних підходів дозволяє застосовувати коучинг у широкому спектрі управлінських завдань - від підвищення мотивації до впровадження організаційних змін. Завдяки цьому коучинг поступово посідає важливе місце в сучасній системі менеджменту персоналу.

Вважаємо, що коучинг у системі менеджменту - це цілеспрямований процес професійної взаємодії між керівником (або спеціально підготовленим коучем) і працівником, що базується на принципах партнерства, довіри та

діалогу, з метою розвитку особистісного та професійного потенціалу, підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства.

Визначальні мотиви використання коучингу в діяльності вітчизняних бізнес-структур представлено на рис. 1.1.

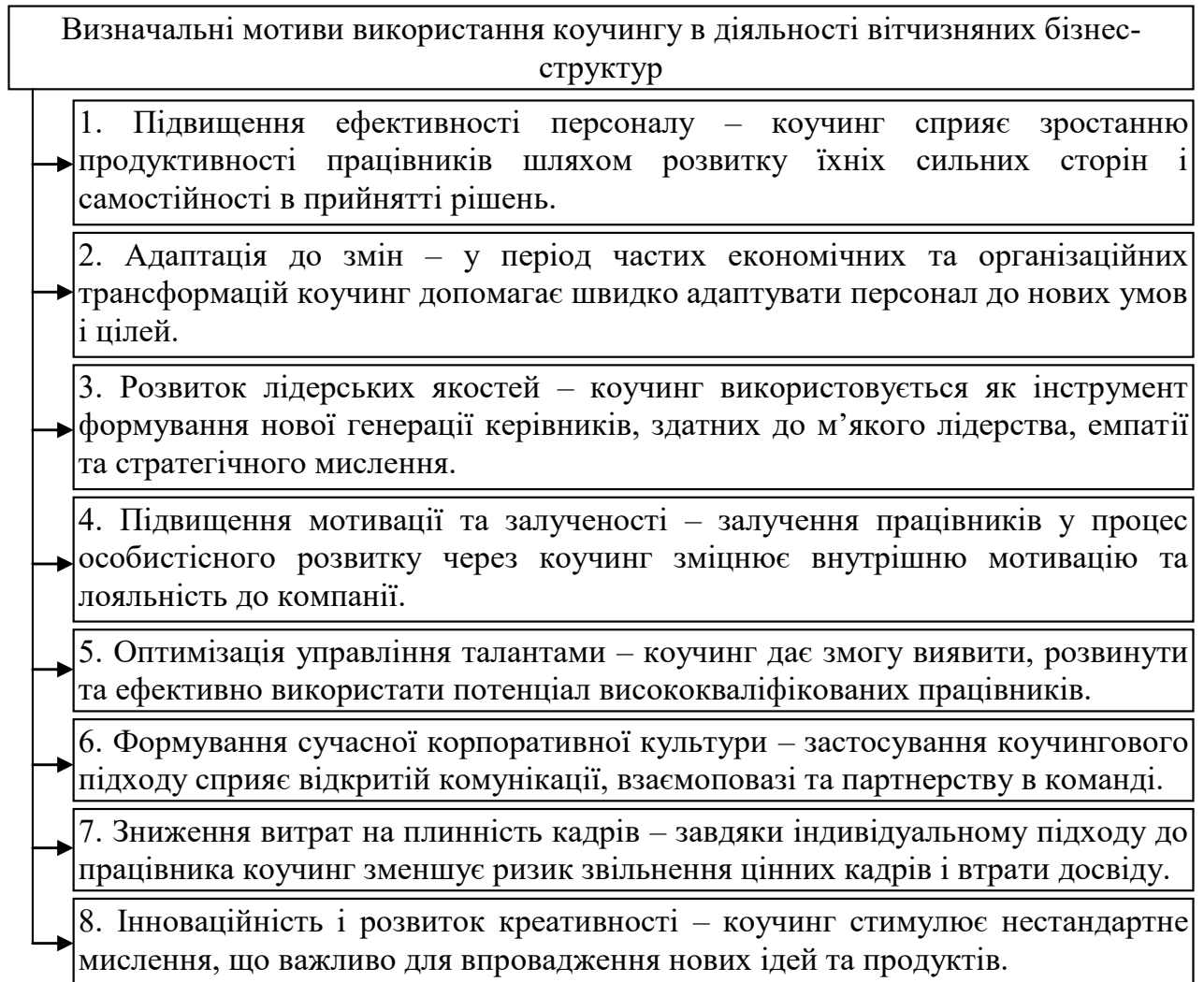


Рис. 1.1. Визначальні мотиви використання коучингу в діяльності вітчизняних бізнес-структур

Джерело: складено автором на основі [7; 21]

Визначені мотиви демонструють прагнення вітчизняних підприємств інтегрувати сучасні управлінські практики задля підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Значення коучингу для розвитку потенціалу персоналу підприємства полягає в наступному [39; 49]:

1. Розкриття індивідуальних сильних сторін - коучинг допомагає працівникам усвідомити свої таланти та компетенції, які можна максимально ефективно використовувати у роботі.

2. Підвищення мотивації та залученості - завдяки підтримці та увазі до особистих цілей працівники відчують більшу зацікавленість і відповідальність за результати.

3. Розвиток навичок саморефлексії - коучинг стимулює здатність аналізувати власні дії і приймати усвідомлені рішення для подальшого професійного зростання.

4. Формування відповідальності за результати - через партнерський діалог працівники вчаться брати на себе відповідальність за виконання завдань і досягнення цілей.

5. Покращення комунікаційних навичок - коучинг сприяє розвитку ефективного спілкування, що підвищує якість взаємодії у команді.

6. Підтримка адаптивності до змін - коучинг допомагає персоналу швидко адаптуватися до нових умов та вимог, що особливо важливо у динамічному бізнес-середовищі.

7. Створення атмосфери довіри і взаємоповаги - відкритий діалог у коучингу сприяє зміцненню внутрішньої корпоративної культури.

8. Виховання лідерських якостей - коучинг сприяє розвитку навичок лідерства, що необхідні для управління командами та впровадження змін в організації.

Визначення видів коучингу є важливим етапом для ефективного застосування цієї технології в управлінні персоналом. Кожен вид коучингу має свої особливості, цілі та методи, що дозволяє адаптувати підхід до конкретних потреб працівників і організації. Чітке розуміння типів коучингу допомагає вибрати найбільш ефективні інструменти для розвитку потенціалу і підвищення продуктивності [14].

Систематизація видової класифікації коучингу представлена на рис. 1.2.

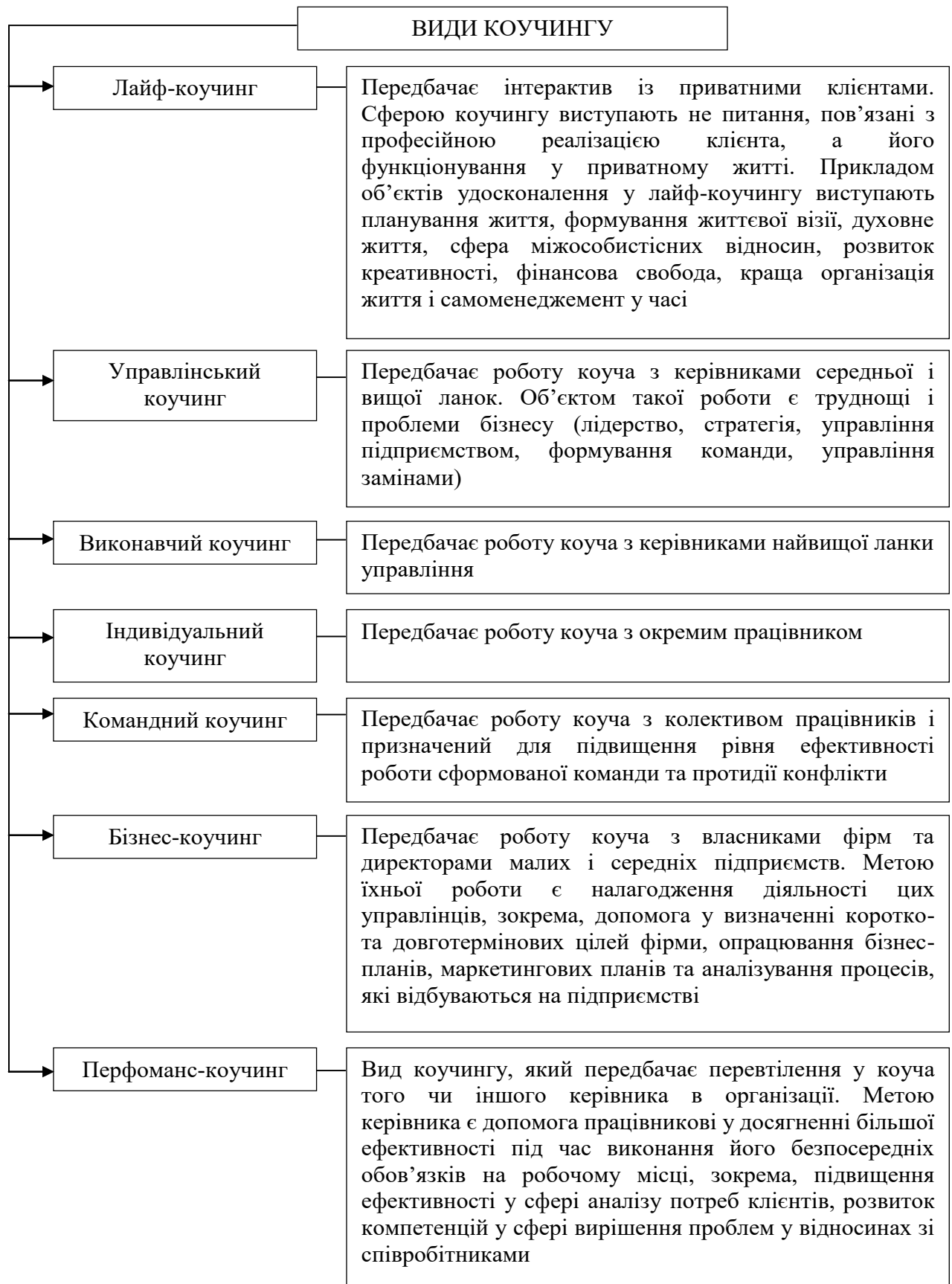


Рис. 1.2. Видова класифікація коучингу

Джерело: складено автором на основі [9; 26]

Для розкриття основних завдань коучингу варто насамперед визначити його ключові функції в рамках діяльності підприємства. Саме функції коучингу відображають, яким чином він впливає на розвиток персоналу, управління змінами та підвищення ефективності роботи. Встановлення цих функцій допоможе краще зрозуміти роль коучингу як сучасної управлінської технології і чітко окреслити напрямки його впровадження в бізнес-процеси [26].

Характеристика основних функцій коучингу на підприємстві наведена у табл. 1.3.

Таблиця 1.3

Характеристика основних функцій коучингу на підприємстві

Функція коучингу	Опис
Мотиваційна	Підвищення внутрішньої мотивації працівників через підтримку їхніх особистих і професійних цілей.
Розвивальна	Сприяння особистісному та професійному зростанню співробітників шляхом усвідомлення сильних сторін і зон для вдосконалення.
Комунікативна	Покращення якості спілкування між працівниками та керівництвом, формування відкритого діалогу.
Коригувальна	Виявлення та подолання перешкод у роботі, допомога у вирішенні конфліктів і професійних труднощів.
Підтримуюча	Забезпечення психологічної підтримки, створення сприятливого клімату для змін і розвитку.
Стратегічна	Формування чітких цілей і напрямків розвитку, що відповідають стратегії підприємства.
Управлінська	Підвищення рівня самоуправління працівників, розвиток лідерських навичок і відповідальності.
Адаптаційна	Сприяння швидкій адаптації до змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі підприємства.

Джерело: складено автором на основі [12; 27]

Таким чином, коучинг на підприємстві є сучасною ефективною технологією управління, яка сприяє розвитку персоналу та підвищенню загальної продуктивності організації. Його сутність полягає у цілеспрямованій взаємодії між керівником і працівником, що базується на підтримці, мотивації та розвитку індивідуального потенціалу. Коучинг допомагає адаптуватися до змін, формувати лідерські якості та створювати сприятливу корпоративну культуру.

1.2. Організація застосування коучингу на підприємстві

Вивчення особливостей застосування коучингу на підприємстві має велике значення в сучасних умовах розвитку бізнесу. Коучинг стає одним із ключових інструментів управління персоналом, що сприяє підвищенню ефективності роботи працівників і розвитку їхнього потенціалу. Успішне впровадження коучингу дозволяє підприємству адаптуватися до швидкозмінного ринкового середовища та посилити свою конкурентоспроможність. Водночас ефективність коучингу багато в чому залежить від правильного розуміння його особливостей, методів і форм застосування у конкретних організаційних умовах [12].

Кожне підприємство має свою унікальну структуру, корпоративну культуру і стратегічні цілі, які визначають підхід до коучингу. Вивчення цих аспектів допомагає вибрати оптимальні техніки та інструменти коучингу, що відповідають специфіці бізнесу. Крім того, розуміння особливостей коучингу сприяє підвищенню мотивації та залученості працівників у процес розвитку. Коучинг не лише підтримує професійне зростання, а й формує культуру відкритої комунікації та взаємодії. Завдяки цьому підприємства можуть краще управляти змінами і реалізовувати стратегічні завдання. Тому глибокий аналіз особливостей застосування коучингу є необхідною умовою для ефективного управління людськими ресурсами в сучасних організаціях [22].

Процес застосування коучингу на підприємстві - це послідовна система дій і методів, спрямованих на розвиток потенціалу працівників через підтримку, мотивацію та активне залучення у прийняття рішень. Він включає встановлення цілей, діалог між коучем і клієнтом, аналіз ситуації, визначення індивідуальних потреб та ресурсів, а також розробку і впровадження конкретних кроків для досягнення поставлених результатів. Цей процес базується на принципах партнерства, довіри і відкритої комунікації, що дозволяє ефективно розкривати сильні сторони співробітників і допомагати їм долати професійні виклики. Впровадження коучингу сприяє підвищенню мотивації, формуванню

лідерських якостей і розвитку навичок саморефлексії, що у сукупності підвищує загальну продуктивність підприємства [53].

Характеристика основних елементів системи коучингу на підприємстві представлена у табл. 1.4.

Таблиця 1.4

Характеристика основних елементів системи коучингу на підприємстві

Елемент системи коучингу	Характеристика
Цілі коучингу	Чітко визначені результати, яких прагнуть досягти через коучинг (розвиток навичок, підвищення продуктивності тощо).
Коуч	Фахівець, який проводить коучинг, підтримує, мотивує та спрямовує працівника на досягнення цілей.
Коучі-учасники	Працівники або керівники підприємства, які беруть участь у коучингу для розвитку своїх компетенцій.
Методики та інструменти	Конкретні техніки, питання, вправи та підходи, які використовуються для проведення коуч-сесій.
Процес коучингу	Послідовність етапів взаємодії коуча і клієнта: постановка цілей, обговорення, аналіз, планування дій, підсумки.
Зворотний зв'язок	Регулярне оцінювання прогресу, обговорення результатів і коригування плану розвитку.
Корпоративна культура	Атмосфера підтримки, довіри і відкритості, що сприяє ефективному впровадженню коучингу.
Ресурси	Час, простір, навчальні матеріали і технології, що забезпечують реалізацію коучингових програм.

Джерело: складено автором на основі [40; 56]

Для розуміння специфіки проведення коучингу необхідно проаналізувати його моделі. Однією із найпоширеніших є модель G.R.O.W., запропонована Джоном Уїтмором, яка використовується як ефективний інструмент структурування коучингової сесії. Назва моделі складається з перших літер англійських слів: Goal (Ціль), Reality (Реальність), Options (Опції) та Will (Воля). На першому етапі визначається конкретна та досяжна мета, що допомагає сфокусувати увагу клієнта. Другий етап передбачає аналіз поточної ситуації, виявлення проблем та обмежень. Третій крок полягає у генеруванні можливих варіантів дій для досягнення поставленої мети. Нарешті, на останньому етапі клієнт обирає найбільш прийнятний план та фіксує конкретні кроки, які він буде реалізовувати. Ця модель сприяє структурованому підходу, активній участі клієнта і підвищує ефективність коучингу [56].

Модель коучингу G.R.O.W. представлена на рис. 1.3.

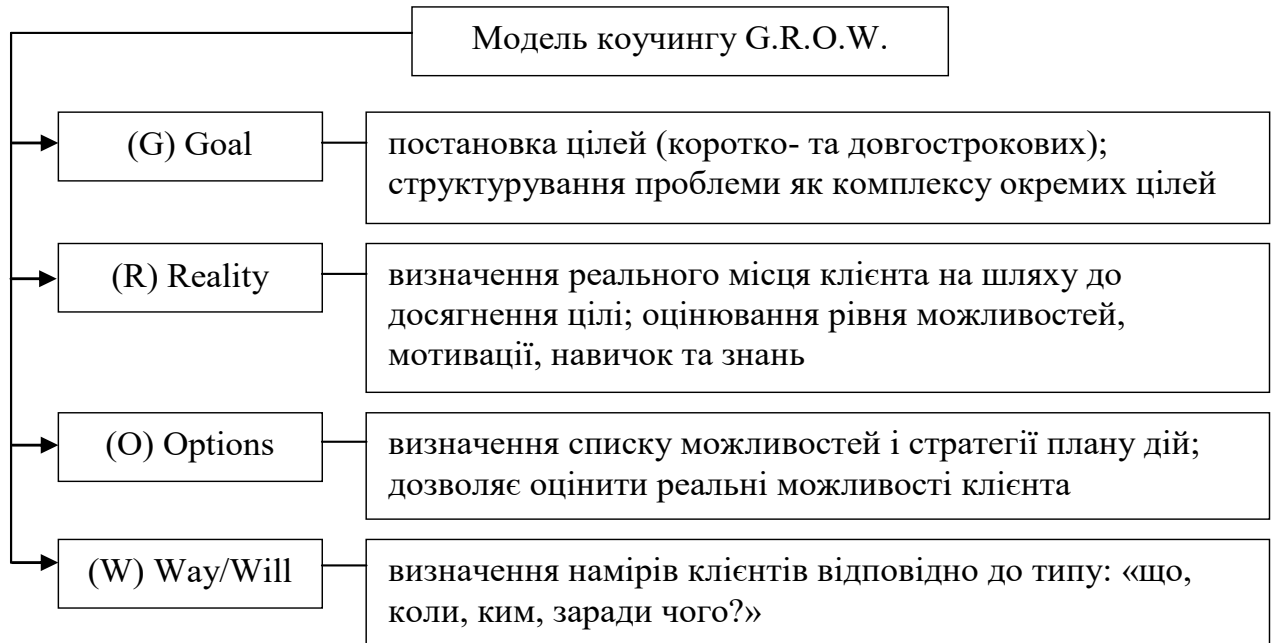


Рис. 1.3. Модель коучингу G.R.O.W

Джерело: складено автором на основі [71]

Впровадження моделі G.R.O.W. дозволяє менеджерам і спеціалістам з розвитку персоналу чітко планувати процес підтримки та мотивації співробітників.

Іншою поширеною моделлю коучингу є модель SUCCESS, яка акцентує увагу на послідовному досягненні результатів через конкретні етапи взаємодії між коучем і клієнтом. Назва SUCCESS є акронімом, що розшифровується як: Set goals (Встановлення цілей), Understand the current situation (Розуміння поточної ситуації), Create options (Створення варіантів дій), Choose the best option (Вибір найкращого варіанту), Execute the plan (Виконання плану), Support and evaluate (Підтримка і оцінка), Sustain progress (Підтримка сталого розвитку). Ця модель допомагає систематизувати процес коучингу, сприяє активній участі клієнта у пошуку рішень і забезпечує тривалу підтримку для досягнення успіху. Модель SUCCESS широко застосовується у бізнес-середовищі для розвитку персоналу та підвищення продуктивності роботи. Завдяки своїй структурованості вона полегшує менеджерам процес планування та контролю коучингових сесій [71].

Модель коучингу SUCCESS представлена на рис. 1.4.



Рис. 1.4. Модель коучингу SUCCESS

Джерело: складено автором на основі [71]

Можна сформувану універсальну модель коучингової комунікації між коучем та клієнтом, яка включатиме наведені етапи з можливістю їх адаптації залежно від конкретної ситуації.

Етап моделі коучингової комунікації представлено на рис. 1.5.

1. Планування коучингової комунікації. Визначення цілей коучингу, підготовка до сесії, визначення ключових тем та інструментів для взаємодії.

2. Організування та моделювання коучингової комунікації. Створення структури сесії, встановлення правил і формату спілкування, побудова довіри між коучем і клієнтом.

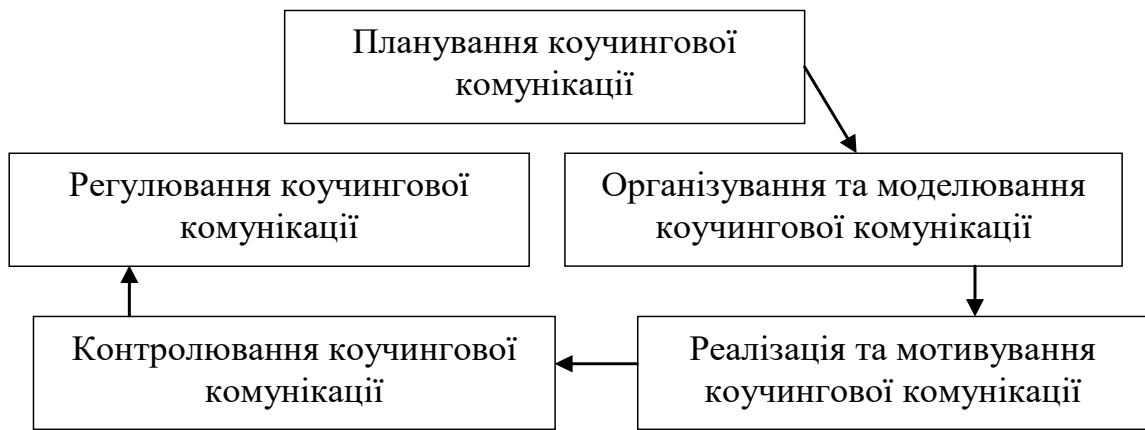


Рис. 1.5. Універсальна модель коучингової комунікації між коучем та клієнтом

Джерело: складено автором на основі [39; 49]

3. Реалізація та мотивування коучингової комунікації. Проведення сесії, активне слухання, постановка запитань, підтримка мотивації і залучення клієнта до процесу.

4. Контролювання коучингової комунікації. Оцінка ходу коучингової сесії, моніторинг досягнення проміжних результатів, коригування стратегії.

5. Регулювання коучингової комунікації. Внесення змін у процес коучингу на основі отриманих результатів і зворотного зв'язку для підвищення ефективності [21].

Представлена модель є гнучкою, адже залежно від індивідуальних потреб клієнта, специфіки підприємства або конкретної ситуації, акценти та тривалість кожного етапу можуть змінюватися. Вона допомагає структурувати процес коучингу, підтримує його динаміку і забезпечує досягнення поставлених цілей.

Уся робота в коучингу побудована на відкритих запитаннях, відповідаючи на які, клієнт має можливість глибше усвідомити свої потреби, цілі та ресурси. Відкриті запитання стимулюють мислення, сприяють саморефлексії та активізують пошук власних рішень, а не готових відповідей від коуча. Завдяки цьому клієнт розвиває критичне мислення, підвищує мотивацію до змін і бере на себе відповідальність за свої дії. Такий підхід допомагає розкривати внутрішній потенціал, долати перешкоди і формувати чіткий план розвитку. Відкриті запитання створюють довірливу атмосферу, де клієнт почувається

почутим і підтриманим, що є основою ефективної коучингової взаємодії [23].

У коучингу виділяється три типи клієнтів: відвідувач, клієнт і скаржник. Відвідувач – це людина, яка приходить на сесію без чітко визначеної мети або готовності працювати над собою, часто шукає швидкі відповіді або підтримку. Клієнт – активний учасник процесу, який усвідомлює свої цілі, готовий до змін і співпрацює з коучем для їх досягнення. Скаржник – клієнт, який зосереджується на проблемах і перешкодах, часто виявляє незадоволення, але потребує підтримки, щоб перейти від скарг до конструктивних дій. Визначення типу клієнта допомагає коучу вибрати найбільш ефективні підходи і методи роботи, адаптуючи стратегію до індивідуальних особливостей [7].

Індивідуальний коучинг може охоплювати різні сфери життя, такі як бізнес, кар'єра, сім'я, стосунки, здоров'я, спорт, постановка цілей, формування особистих якостей та інші важливі аспекти. Цей підхід дозволяє зосередитися на конкретних потребах і викликах клієнта, створюючи персоналізовану стратегію розвитку. Коуч допомагає клієнту знайти власні ресурси, подолати внутрішні бар'єри та визначити пріоритети. Завдяки цьому процесу людина здобуває чіткість у своїх цілях, підвищує впевненість і мотивацію, а також покращує загальну якість життя. Індивідуальний коучинг сприяє гармонійному розвитку, балансу між особистим і професійним, що врешті-решт веде до сталого успіху.

Індивідуальний коучинг може бути як одноразовою зустріччю, так і тривалим системним процесом, що складається з кількох сесій. Одноразова зустріч зазвичай спрямована на вирішення конкретного питання або отримання швидкої підтримки, тоді як системний коучинг передбачає глибшу роботу над розвитком клієнта, формуванням нових навичок і зміною поведінкових моделей. Системний підхід дозволяє поступово досягати складніших цілей, контролювати прогрес і коригувати стратегії. Вибір формату залежить від потреб, ресурсів і очікувань самого клієнта, а також від специфіки завдань, які він хоче вирішити [1].

Командний коучинг - це спеціалізований процес розвитку і підвищення

ефективності роботи групи людей, які працюють разом для досягнення спільних цілей. Він спрямований на покращення комунікації, зміцнення довіри, вирішення конфліктів та розвиток спільних навичок і цінностей. За допомогою командного коучингу учасники краще усвідомлюють свої ролі, підвищують рівень взаємодії і спільної відповідальності, що сприяє злагодженій роботі та кращим результатам. Цей підхід допомагає створити продуктивне середовище, де кожен член команди відчуває свою важливість і мотивований досягати максимальних результатів разом із колективом [17].

Розроблено алгоритм роботи застосування управлінської технології командного коучингу, що наведено на рис. 1.6.

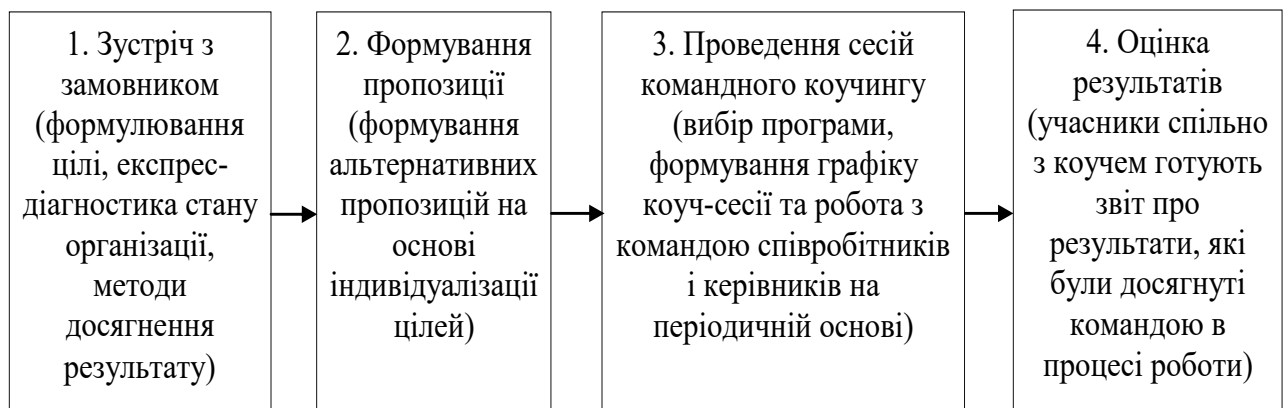


Рис. 1.6. Алгоритм роботи застосування командного коучингу

Джерело: складено автором на основі [17]

Командний коучинг необхідний для [31]:

- покращення комунікації між учасниками команди;
- зміцнення довіри і взаєморозуміння серед членів колективу;
- вирішення внутрішніх конфліктів і напруженостей;
- узгодження спільних цілей і стратегій роботи;
- підвищення рівня співпраці та взаємодії;
- розвитку лідерських якостей у команді;
- підвищення мотивації та залученості кожного учасника;
- оптимізації процесів прийняття рішень та ефективності роботи загалом.

Результати впровадження коучингу як технології стратегічного управління в діяльності організації представлено у табл. 1.5.

Таблиця 1.5

Результати впровадження коучингу як технології стратегічного управління
в діяльності організації

Індивідуальний коучинг	Командний коучинг
Розвиває компетенції та комунікативні навички. Прискорює процес змін, які лідер здійснює в компанії. Підтримує керівників при вступі на нову посаду, або при делегуванні нових повноважень. Підтримує на етапі реалізації нових проектів і нових завдань. Забезпечує сприятливий клімат у колективі та допомагає при налагоджуванні комунікації, в тому числі усуненні конфліктів. Допомагає створити план індивідуального розвитку, підвищити самостійність і відповідальність особи. Допомагає лідерам знайти цілісне бачення розвитку компанії, погоджувати індивідуальні цілі з цілями організації. Прискорює процес прийняття ефективного рішення у важких ситуаціях. Знаходити нові шляхи ефективного співробітництва та налагоджувати продуктивні особистісні відносини	Виокремлення загальних для всієї команди місії, цінностей, правил, підходів, процедур, які забезпечать найкращий результат. Підвищення задоволеності роботою і поліпшення клімату в колективі. Зниження конфліктності і формування взаємних домовленостей. Складання стратегії та плану досягнення цілей. Підготовка детального дерева рішень (згідно завдань) з термінами та відповідальними. Створення робочих команд, підвищення загальної ефективності їх роботи, в тому числі через створення культури відповідальності і зростання згуртованості. Залучення співробітників до загальної діяльності і поліпшення якості комунікації. Генерація нових ідей і підходів в сферах, необхідних бізнесу (наприклад, формування нових конкурентних переваг, виведення на ринок нових продуктів, запуск нових проектів тощо) Управління змінами, управління проектами (від окремого підрозділу до всього підприємства) Особистісний і корпоративний PR, брендінг товару або компанії

Джерело: складено автором на основі [33; 42]

Таким чином, організація застосування коучингу на підприємстві є важливим інструментом розвитку персоналу та підвищення ефективності роботи. Впровадження коучингу сприяє формуванню мотивації, розкриттю потенціалу працівників і покращенню командної взаємодії. Для успішної реалізації коучингових практик необхідно чітко визначити цілі, обрати відповідні моделі та адаптувати їх під специфіку підприємства. Важливо також забезпечити системний підхід та регулярний контроль результатів коучингу. Таким чином, коучинг стає каталізатором змін і розвитку організаційної культури, що позитивно впливає на загальний успіх підприємства.

1.3. Методичні засади оцінки ефективності застосування коучингу на підприємстві

Оцінка ефективності застосування коучингу на підприємстві є ключовим елементом управлінського процесу, що дозволяє визначити реальний вплив коучингових практик на розвиток персоналу і досягнення бізнес-цілей. В сучасних умовах динамічного ринку та зростаючої конкуренції, підприємства потребують інструментів, які забезпечують не лише мотивацію співробітників, але й підвищення їх продуктивності. Коучинг, як інноваційна технологія управління, потребує системного аналізу результатів, щоб уникнути неефективних витрат часу і ресурсів. Оцінка допомагає виявити сильні сторони впроваджених методів і вчасно скоригувати підходи до навчання і розвитку. Без чітких критеріїв і показників успішність коучингу залишається суб'єктивною і малозрозумілою для керівництва [38].

Визначення ефективності також сприяє формуванню культури постійного вдосконалення і відповідальності серед працівників. Крім того, результати оцінки можуть бути використані для аргументації подальших інвестицій у розвиток персоналу. Ефективний коучинг забезпечує не лише індивідуальний розвиток, але й підвищує загальну конкурентоспроможність підприємства. Тому важливо застосовувати комплексні методи оцінки, що враховують як кількісні, так і якісні показники. Загалом, системна оцінка коучингу є запорукою успішної реалізації стратегій управління персоналом та розвитку бізнесу.

Цілі оцінювання ефективності застосування коучингу на підприємстві включають [35; 51]:

1. Визначення ступеня досягнення поставлених коучингом цілей і результатів.
2. Оцінка впливу коучингових сесій на професійний розвиток та мотивацію працівників.
3. Виявлення сильних і слабких сторін коучингових програм для їх

подальшого удосконалення.

4. Забезпечення раціонального використання ресурсів підприємства на розвиток персоналу.

5. Підтримка прийняття обґрунтованих управлінських рішень щодо впровадження або корекції коучингових практик.

6. Стимулювання формування корпоративної культури, орієнтованої на навчання і розвиток.

7. Підвищення загальної ефективності роботи колективу через покращення комунікації та взаємодії.

8. Забезпечення прозорості процесу розвитку персоналу для керівництва та інших зацікавлених сторін.

Рівень коучингу можливо визначити на основі урахування рівня впливу головних напрямів, за якими здійснюється розвиток працівника на ключовий рівень коучингової ефективності [21; 31]:

1. Кадровий (кваліфікаційно-професійний, кар'єрний, трудовий) розвиток. Кадровий розвиток включає підвищення професійних навичок і знань співробітників, що сприяє їхній компетентності та ефективності виконання робочих завдань. Коучинг допомагає визначити індивідуальні цілі кар'єрного зростання і побудувати чіткий план професійного розвитку. В результаті працівники стають більш кваліфікованими, що підвищує загальний рівень продуктивності підприємства.

2. Організаційно-управлінський розвиток. Цей напрям спрямований на розвиток лідерських якостей, навичок управління та командної взаємодії серед співробітників. Коучинг допомагає вдосконалити процеси прийняття рішень і підвищити ефективність організаційної структури. Внаслідок цього покращується координація роботи та зростає здатність підприємства швидко адаптуватися до змін.

3. Креативний (інноваційний, творчий) розвиток. Креативний розвиток сприяє стимулюванню інноваційного мислення і генерації нових ідей серед персоналу. Коучинг підтримує творче самовираження та пошук нестандартних

рішень у виробничих і управлінських процесах. Це дозволяє підприємству залишатися конкурентоспроможним і постійно впроваджувати вдосконалення.

4. Соціальний розвиток (духовні, моральні, культурні якості, особисті потреби, самореалізація). Соціальний розвиток зосереджений на формуванні моральних цінностей, культурної свідомості та особистісній самореалізації працівників. Коучинг допомагає розкрити внутрішній потенціал і задовольнити глибинні особисті потреби, що позитивно впливає на психологічний клімат у колективі. В результаті покращується взаєморозуміння та підтримка серед співробітників.

5. Ціннісно-мотиваційний розвиток (фінансовий, матеріальний достаток, самомотивування). Цей напрям включає формування внутрішньої мотивації і забезпечення матеріального стимулювання працівників. Коучинг допомагає кожному співробітнику усвідомити свої цінності та цілі, що підвищує рівень самомотивації. Такий підхід сприяє зростанню зацікавленості в роботі і покращенню загальних результатів підприємства [31].

У сучасних умовах зростання ролі людського капіталу та необхідності адаптації до швидких змін в бізнес-середовищі коучинг стає важливим інструментом розвитку персоналу. Для забезпечення результативності його застосування необхідно не лише впроваджувати коучингові технології, а й об'єктивно оцінювати їхню ефективність. Існування різних методичних підходів до оцінювання зумовлено різноманітністю цілей, завдань і очікувань від коучингових програм, а також специфікою діяльності кожного окремого підприємства. Саме тому актуальним є вивчення, порівняння та адаптація методик оцінювання ефективності коучингу для забезпечення досягнення стратегічних і операційних цілей організації [43].

Основні методичні підходи до оцінки ефективності застосування коучингу на підприємстві представлено у табл. 1.6.

Представлені у табл. 1.6 підходи можуть використовуватись окремо або в комбінації залежно від цілей оцінювання та ресурсних можливостей підприємства.

Таблиця 1.6

Основні методичні підходи до оцінки ефективності застосування
коучингу на підприємстві

Методичний підхід	Сутність підходу	Переваги	Недоліки
Кількісний (результативний)	Вимірювання конкретних результатів: підвищення продуктивності, досягнення KPI, зменшення плинності кадрів, тощо.	Об'єктивність, легкість порівняння, простота інтерпретації.	Ігнорує якісні зміни, міжособистісні аспекти.
Якісний (поведінковий)	Оцінка змін у поведінці працівників, мотивації, лідерських якостей, рівні комунікацій, командної взаємодії.	Враховує складні психологічні та емоційні зміни.	Суб'єктивність оцінки, складність стандартизації.
Оціночно-експертний	Залучення експертів (керівників, HR-фахівців, коучів) для аналізу динаміки розвитку персоналу та результативності коучингу.	Комплексний підхід, можливість глибокого аналізу.	Висока вартість, потреба у кваліфікованих експертах.
Самооцінювання (рефлексивний)	Працівники самостійно оцінюють зміни у своїх навичках, цінностях, кар'єрному просуванні після проходження коучингу.	Підвищує усвідомленість та залученість працівника.	Може бути упередженим або неточним.
Комплексний (інтегрований)	Поєднує кількісні, якісні та експертні методи, формуючи повну картину ефективності коучингу.	Забезпечує всебічну оцінку, гнучкість у застосуванні.	Вимагає більше ресурсів і часу.
Підхід ROI (Return on Investment)	Обчислення віддачі від інвестицій у коучинг через порівняння витрат і фінансового ефекту від впровадження коучингових програм.	Орієнтація на економічну доцільність, привабливий для керівництва.	Складність визначення причинно-наслідкового зв'язку між коучингом і фінансовими результатами.

Джерело: складено автором на основі [49; 65]

Представимо більш детальний опис методичних підходів до оцінки ефективності коучингу на підприємстві [56; 72]:

1. Кількісний (результативний) підхід. Цей підхід базується на вимірюванні конкретних кількісних показників діяльності працівників до і

після коучингового впливу. Зазвичай оцінюють динаміку продуктивності праці, рівень виконання планових показників, скорочення кількості помилок, зменшення плинності кадрів. Для цього використовуються статистичні методи та порівняльний аналіз. Підхід є об'єктивним, проте не враховує внутрішні мотиваційні чи поведінкові зміни.

2. Якісний (поведінковий) підхід. Цей підхід орієнтований на аналіз змін у поведінці, емоційному стані, комунікативних здібностях працівників. Основний інструмент - спостереження, інтерв'ю, анкетування, оцінка компетентностей. Після коучингу можуть проявитися позитивні зрушення у взаємодії в команді, зростанні лідерських якостей, покращенні самоорганізації. Проте такий підхід суб'єктивний і потребує чіткої методології спостереження.

3. Оціночно-експертний підхід. У цьому підході ефективність коучингу оцінюють фахівці: HR-менеджери, коучі, керівники підрозділів. Вони здійснюють комплексний аналіз змін, що відбулися з працівником на рівні компетентностей, ефективності, лояльності. Такий підхід забезпечує глибину оцінювання, оскільки ґрунтується на досвіді та професійній інтуїції експертів. Недоліком є можливий суб'єктивізм, а також потреба у висококваліфікованих кадрах.

4. Самооцінювання (рефлексивний) підхід. Цей підхід передбачає, що сам працівник оцінює власні зміни та досягнення після проходження коучингу. Він відповідає на запитання про те, як змінилися його навички, ставлення до роботи, рівень мотивації, впевненість у собі. Така рефлексія сприяє глибшому самоусвідомленню та формуванню особистої відповідальності за розвиток. Проте оцінка може бути недостатньо об'єктивною через відсутність зовнішнього контролю.

5. Комплексний (інтегрований) підхід. Поєднує кількісні, якісні, експертні й рефлексивні методи для досягнення повної картини результативності коучингу. Він дозволяє оцінити як зовнішні результати (наприклад, продуктивність), так і внутрішні (мотивація, поведінка, розвиток компетенцій). Комплексний підхід є найточнішим, але й найресурсомісткішим. Його

застосування доцільне у великих компаніях або при довготривалих коучингових програмах.

6. ROI-підхід (Return on Investment). Цей підхід орієнтований на оцінку економічної ефективності коучингу через визначення фінансової віддачі від інвестицій у розвиток персоналу. Він базується на порівнянні витрат на коучинг з економічними вигодами, які принесла зміна поведінки чи результатів праці працівників. Визначити точний зв'язок між коучингом і прибутком складно, але можливе при ретельному плануванні та зборі даних. ROI-підхід особливо привабливий для керівництва, оскільки демонструє прямі фінансові результати.

Критерії оцінювання ефективності застосування коучингу на підприємстві - це чітко визначені показники, за якими оцінюють результативність коучингового процесу та його вплив на розвиток працівників і діяльність підприємства загалом [67].

Критерії оцінювання ефективності застосування коучингу на підприємстві узагальнено у табл. 1.7.

Таблиця 1.7

Критерії оцінювання ефективності застосування коучингу на підприємстві

Критерій	Характеристика	Показники оцінки
1	2	3
1. Професійний розвиток працівників	Підвищення кваліфікації та компетентності персоналу	Рівень знань, набутих навичок, успішність виконання нових завдань
2. Продуктивність праці	Зміна результатів роботи працівника після коучингу	Продуктивність, швидкість виконання завдань, зниження кількості помилок
3. Мотивація та залученість	Внутрішня готовність працівника до розвитку, активність в діяльності компанії	Індекси мотивації, участь у внутрішніх проєктах, ініціативність
4. Управлінська ефективність	Покращення навичок прийняття рішень, лідерства, комунікацій	Рівень відповідальності, якість управлінських рішень, взаємодія в команді
5. Креативність та інноваційність	Здатність до створення нових ідей, інноваційні пропозиції	Кількість запропонованих ідей, реалізованих нововведень, участь у творчих процесах
6. Соціальна адаптація	Задоволеність працівників, покращення психологічного клімату в колективі	Рівень стресу, кількість конфліктів, опитування задоволеності

Продовження таблиці 1.7

1	2	3
7. Фінансова ефективність	Економічна доцільність коучингу для підприємства	Зниження витрат, зростання прибутку, скорочення плинності кадрів

Джерело: складено автором на основі [12; 67]

Отже, оцінювання ефективності коучингу на підприємстві є ключовим етапом для визначення доцільності його впровадження та подальшого розвитку. Основними критеріями виступають професійний і особистісний розвиток працівників, зростання продуктивності, мотивації, управлінських навичок та інноваційного потенціалу. Важливо враховувати також рівень соціальної адаптації та задоволеності персоналу, адже коучинг має сприяти покращенню психологічного клімату в колективі. Економічна складова, зокрема фінансова ефективність, дає змогу підприємству оцінити реальну вигоду від таких заходів. Застосування системи критеріїв дозволяє проводити комплексний аналіз результатів коучингових програм. Такий підхід забезпечує обґрунтованість управлінських рішень щодо розвитку персоналу. Загалом, ефективний коучинг сприяє досягненню стратегічних цілей підприємства [34].

Система показників оцінки ефективності коучингу на підприємстві, структурована за відповідними напрямками розвитку працівників представлена у табл. 1.8.

Таблиця 1.8

Система показників оцінки ефективності коучингу на підприємстві,
структурована за відповідними напрямками розвитку працівників

Напрямок оцінки	Показники
1	2
Кадровий розвиток	- зростання кваліфікації працівників (сертифікати, курси) - просування по кар'єрі - зменшення плинності кадрів
Організаційно-управлінський розвиток	- поліпшення управлінських навичок - рівень делегування і прийняття рішень - якість внутрішніх комунікацій
Креативний розвиток	- кількість ідей/пропозицій від працівників - впроваджені інновації - участь у проєктній діяльності

Продовження таблиці 1.8

1	2
Соціальний розвиток	- рівень задоволеності працівників - покращення командної взаємодії - баланс між роботою та особистим життям
Ціннісно-мотиваційний розвиток	- рівень внутрішньої мотивації - зростання продуктивності праці - стабільність у досягненні цілей
Економічна ефективність	- зменшення витрат на управління персоналом - підвищення рентабельності праці - ROI від коучингових програм

Джерело: складено автором на основі [29; 43]

Узагальнюючи, можна зазначити, що система показників оцінки ефективності коучингу на підприємстві охоплює як якісні, так і кількісні параметри. Вона дає змогу відстежити не лише професійне зростання персоналу, а й рівень мотивації, задоволеності працею та соціальної адаптації. Застосування таких показників дозволяє підприємству обґрунтовано оцінювати доцільність впровадження коучингових програм. Це також сприяє підвищенню управлінської результативності та оптимізації ресурсів. Комплексна оцінка забезпечує глибше розуміння змін у поведінці працівників та їхньої залученості в досягнення стратегічних цілей підприємства.

Таким чином, можна зробити висновок, що методичні підходи оцінки ефективності коучингу на підприємстві відіграють ключову роль у забезпеченні результативності управлінських рішень. Вони дозволяють об'єктивно аналізувати вплив коучингових програм на розвиток персоналу та досягнення стратегічних цілей підприємства. Застосування різних методичних підходів - від економічного до психологічного - забезпечує комплексне бачення ефективності коучингу. Визначені критерії та система показників допомагають виявити сильні сторони коучингової діяльності та зони, що потребують вдосконалення. Завдяки цьому підприємство може підвищити рівень управління людськими ресурсами та сформувати культуру безперервного розвитку. Отже, системна методична оцінка є необхідною умовою ефективного функціонування коучингу як сучасного інструменту менеджменту.

1.4. Нормативно-правове та інформаційне забезпечення відносин у сфері застосування коучингу на підприємстві

В умовах трансформації підходів до управління персоналом на підприємствах усе більшого значення набуває коучинг як інструмент розвитку працівників і досягнення стратегічних цілей. Його ефективне застосування потребує не лише відповідної методологічної бази, а й чіткого нормативно-правового регулювання. Вивчення нормативно-правового забезпечення у сфері коучингу дозволяє забезпечити правову визначеність, прозорість взаємовідносин між коучем та клієнтом, а також дотримання етичних і професійних стандартів. Це особливо важливо з огляду на зростання популярності коучингу як сучасного управлінського інструменту.

Відсутність законодавчо закріплених норм може призводити до правових колізій, порушень трудових прав працівників та зниження довіри до коучингових практик. Саме тому аналіз законодавчих актів, міжнародних стандартів та етичних кодексів є необхідним для створення правових основ ефективного впровадження коучингу на підприємствах. Дотримання правових норм сприяє легітимності діяльності коуча, підвищує відповідальність сторін і гарантує належний рівень якості послуг. Також це дозволяє керівникам інтегрувати коучинг у систему управління персоналом у межах правового поля. Важливим аспектом є і гармонізація українських нормативно-правових підходів із міжнародною практикою. Отже, вивчення нормативно-правового забезпечення у сфері застосування коучингу є ключовим чинником його ефективного та відповідального впровадження на підприємстві [33].

Оскільки в Україні поки що немає спеціального закону, який би прямо регулював коучинг як окрему форму управлінської діяльності, його застосування на підприємстві регламентується низкою загальних нормативно-правових актів у сфері праці, освіти, професійного розвитку персоналу.

Основні нормативно-правові акти України, які можуть використовуватися для впровадження коучингу на підприємствах України представлено у табл. 1.9.

Таблиця 1.9

Основні нормативно-правові акти України, які можуть використовуватися для
впровадження коучингу на підприємствах України

Назва нормативно-правового акта	Загальний зміст	Значення для коучингу
Кодекс законів про працю України [16]	Визначає основні права й обов'язки роботодавців та працівників, умови організації праці та професійного розвитку	Може використовуватися для регламентації участі працівників у коучингових програмах як складової розвитку персоналу
Господарський кодекс України [8]	Регламентує організацію та управління підприємницькою діяльністю	Створює підґрунтя для використання коучингу в системі стратегічного управління підприємствами
Закон України «Про освіту» [45]	Регламентує право на освіту і професійний розвиток громадян України	Коучинг може бути впроваджений як форма неформальної освіти та саморозвитку
Закон України «Про професійний розвиток працівників» [46]	Визначає механізми підвищення кваліфікації та вдосконалення професійних навичок	Створює правові умови для впровадження коучингу як методу індивідуального розвитку працівників
Закон України «Про соціальний діалог в Україні» [47]	Визначає форми взаємодії між роботодавцями, працівниками та державою	Коучинг може розглядатися як інструмент підвищення ефективності комунікації в межах соціального діалогу
Національна рамка кваліфікацій (затверджена постановою КМУ № 1341 від 23.11.2011) [32]	Визначає рівні професійної компетентності та вимоги до кваліфікацій	Дає змогу інтегрувати коучинг у систему розвитку компетентностей працівників

Джерело: складено автором

Нормативним підґрунтям забезпечення відносин у сфері застосування коучингу на підприємстві виступає Кодекс етики Міжнародної федерації коучингу (ICF). Він визначає професійні стандарти, етичні принципи та зобов'язання коучів перед клієнтами, колегами та суспільством. Дотримання положень цього кодексу є важливою умовою забезпечення довіри, прозорості та ефективності у процесі коучингової взаємодії. Кодекс служить основою для формування високих стандартів професійної поведінки коуча. Таким чином, Кодекс етики ICF є ключовим документом, що регулює етичні засади коучингової практики на підприємстві [15].

Кодекс етики ICF (International Coaching Federation) - це офіційний документ, який встановлює професійні етичні стандарти для сертифікованих коучів, членів ICF та тих, хто прагне дотримуватися високого рівня професійної поведінки у сфері коучингу [15].

Основні положення Кодексу етики ICF узагальнено у табл. 1.10.

Таблиця 1.10

Основні положення Кодексу етики ICF

Сфера	Зміст
Основні цінності	Повагу, чесність, відповідальність і справедливість у стосунках між коучем та клієнтом
Професійна поведінка	Коуч зобов'язується діяти чесно, прозоро, у межах своєї компетентності, уникати конфлікту інтересів
Конфіденційність	Інформація, отримана під час коучингової сесії, є конфіденційною, і не підлягає розголошенню без згоди клієнта
Межі професійної діяльності	Коуч не повинен виконувати роль терапевта, консультанта або тренера, якщо це не входить до його повноважень
Професійний розвиток	Коуч має постійно вдосконалювати свої навички, отримувати супервізію, брати участь у навчанні та розвитку
Взаємини з клієнтом	Побудова стосунків, заснованих на взаємній довірі, партнерстві та ясності очікувань

Джерело: складено автором на основі [15]

Кодекс етики ICF є ключовим документом для забезпечення якості, довіри та професіоналізму в коучинговій діяльності. Він захищає як клієнтів, так і коучів, забезпечуючи чіткі правила взаємодії, які сприяють досягненню результатів та збереженню репутації професії.

Основні положення Кодексу етики ICF (International Coaching Federation) охоплюють чотири ключові розділи, які встановлюють високі професійні та етичні стандарти для коучів. Нижче подано детальний опис кожного з них [15]:

1. Основні цінності. Цей розділ визначає базові морально-етичні орієнтири діяльності коуча:

- чесність – коуч зобов'язаний бути щирим, прозорим та послідовним у словах і діях;
- повага – виявляється до клієнтів, колег, різноманіття думок, культур та життєвих цінностей;
- відповідальність – коуч бере відповідальність за якість взаємодії та

наслідки коучингового процесу;

- служіння – орієнтація на найкращі інтереси клієнта, розвиток його потенціалу та самореалізації.

2. Етичні принципи. Містять конкретні орієнтири поведінки:

- дотримання конфіденційності всіх даних клієнта;
- зобов'язання не вводити в оману щодо кваліфікації, сертифікації чи досвіду;
- недопущення конфлікту інтересів, упередженості або дискримінації;
- відмова від коучингу у випадках, коли клієнту більше потрібна інша форма допомоги (наприклад, терапія).

3. Стандарти професійної поведінки. Зобов'язують коуча:

- укласти чіткі угоди з клієнтами щодо процесу, тривалості, мети та умов співпраці;
- сприяти розвитку незалежності та автономності клієнта;
- постійно вдосконалювати свої професійні навички та проходити супервізію;
- поважати інтелектуальну власність і дотримуватися авторських прав.

4. Зобов'язання ICF до етичної практики. Це урочисте зобов'язання коуча:

- дотримуватися стандартів icf у всіх сферах діяльності;
- повідомляти про етичні порушення в межах організації;
- підтримувати цілісність професії та сприяти поширенню етичної коучингової культури.

Отже, Кодекс етики ICF – це не просто набір правил, а всеосяжна система моральних орієнтирів, що формує довіру, відповідальність та професіоналізм у коучинговій діяльності. Він забезпечує надійний етичний фундамент для ефективної та безпечної взаємодії між коучем і клієнтом [15].

Інформаційне забезпечення відіграє ключову роль у формуванні ефективної системи коучингу на підприємстві. Воно створює підґрунтя для якісної організації взаємодії між коучем, працівниками та керівництвом. Завдяки належному інформаційному супроводу забезпечується прозорість

процесів, чіткість очікувань і контроль за досягненням поставлених цілей. Інформаційне забезпечення охоплює нормативну, методичну, аналітичну та комунікаційну складові. Воно включає використання сучасних цифрових інструментів, платформ і баз даних, що підтримують коучингову діяльність. Важливою умовою є доступ працівників до достовірної інформації про мету, принципи та етапи коучингу. Це дозволяє зменшити опір змінам, підвищити залученість персоналу та ефективність розвитку [5].

Крім того, інформаційне забезпечення сприяє моніторингу результатів коучингових програм і коригуванню підходів. Його важливість зростає в умовах цифрової трансформації бізнесу та необхідності швидкої адаптації до нових викликів. Отже, системне інформаційне забезпечення є критично важливим елементом для успішного впровадження коучингу на підприємстві.

Система інформаційного забезпечення коучингу на підприємстві - це сукупність організаційних, технічних, програмних та методичних засобів, що забезпечують збирання, обробку, зберігання, передачу та використання інформації, необхідної для ефективного планування, реалізації та оцінювання коучингових процесів. Вона охоплює бази даних про персонал, результати оцінювання, коучингові плани, стандарти, звіти, рекомендації та інші ресурси, які забезпечують підтримку прийняття управлінських рішень.

Така система дозволяє забезпечити прозорість коучингової взаємодії, своєчасний зворотний зв'язок, адаптацію програм під потреби працівників і стратегічні цілі підприємства. В умовах цифровізації та постійних змін вона є важливим інструментом забезпечення безперервного розвитку персоналу та підвищення конкурентоспроможності підприємства.

Основні види інформаційних систем, які можуть бути використані для проведення коучингу на підприємстві наступні [3; 25]:

1. Платформи для онлайн-коучингу - спеціалізовані системи, що забезпечують відеозв'язок, чат, планування сесій і збереження історії коучингових зустрічей, наприклад Zoom, Microsoft Teams, або платформи на кшталт CoachAccountable.

2. Системи управління навчанням (LMS) - платформи, які підтримують організацію навчальних програм, онлайн-курсів і тренінгів, що доповнюють коучинг, а також відстежують прогрес і результати учасників.

3. Інформаційні системи для оцінки персоналу - системи, які збирають і аналізують дані щодо компетенцій, навичок і розвитку працівників, що допомагає коучу коригувати індивідуальні плани розвитку.

4. Системи управління знаннями (Knowledge Management Systems) - використовуються для збереження і обміну напрацьованими коучинговими матеріалами, методиками, кейсами, що сприяє підвищенню якості коучингу.

5. Аналітичні платформи та системи підтримки прийняття рішень - інструменти, які допомагають аналізувати ефективність коучингових програм за різними показниками і оптимізувати процеси навчання та розвитку.

6. Мобільні додатки для самоконтролю та розвитку - застосунки, які дозволяють співробітникам вести щоденники, відслідковувати цілі, отримувати нагадування і мотиваційні повідомлення у процесі коучингу.

Представлені інформаційні системи сприяють комплексному і ефективному проведенню коучингу, автоматизації процесів і підвищенню мотивації працівників до розвитку [25].

Таким чином, нормативно-правове забезпечення коучингу на підприємстві створює чіткі рамки і стандарти для організації ефективної та етичної взаємодії між коучем і клієнтом. Зокрема, дотримання Кодексу етики ICF гарантує професіоналізм і відповідальність у коучинговому процесі. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, виступає важливим інструментом для підтримки, автоматизації і оптимізації коучингових практик. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє оперативно організовувати комунікацію, контролювати прогрес і оцінювати результати. Комплексний підхід, який поєднує нормативно-правові засади з інноваційними інформаційними технологіями, сприяє підвищенню якості коучингу на підприємстві. Таким чином, ці складові є ключовими для успішного впровадження і розвитку коучингових програм.

Висновки до розділу 1

За результатами проведеного дослідження теоретичних основ застосування коучингу на підприємстві можна зробити наступні висновки:

Встановлено, що коучинг у системі менеджменту - це цілеспрямований процес професійної взаємодії між керівником (або спеціально підготовленим коучем) і працівником, що базується на принципах партнерства, довіри та діалогу, з метою розвитку особистісного та професійного потенціалу, підвищення ефективності діяльності та досягнення стратегічних цілей підприємства. Коучинг розглядається не лише як метод навчання чи психологічної підтримки, а й як ефективна управлінська технологія та комунікативна стратегія.

Визначено, що коучинг на підприємстві є сучасною ефективною технологією управління, яка сприяє розвитку персоналу та підвищенню загальної продуктивності організації. Його сутність полягає у цілеспрямованій взаємодії між керівником і працівником, що базується на підтримці, мотивації та розвитку індивідуального потенціалу. Коучинг допомагає адаптуватися до змін, формувати лідерські якості та створювати сприятливу корпоративну культуру.

Обґрунтовано, що процес застосування коучингу на підприємстві - це послідовна система дій і методів, спрямованих на розвиток потенціалу працівників через підтримку, мотивацію та активне залучення у прийняття рішень. Він включає встановлення цілей, діалог між коучем і клієнтом, аналіз ситуації, визначення індивідуальних потреб та ресурсів, а також розробку і впровадження конкретних кроків для досягнення поставлених результатів. Цей процес базується на принципах партнерства, довіри і відкритої комунікації, що дозволяє ефективно розкривати сильні сторони співробітників і допомагати їм долати професійні виклики.

Узагальнено, що організація застосування коучингу на підприємстві є важливим інструментом розвитку персоналу та підвищення ефективності

роботи. Впровадження коучингу сприяє формуванню мотивації, розкриттю потенціалу працівників і покращенню командної взаємодії. Для успішної реалізації коучингових практик необхідно чітко визначити цілі, обрати відповідні моделі та адаптувати їх під специфіку підприємства. Важливо також забезпечити системний підхід та регулярний контроль результатів коучингу. Таким чином, коучинг стає каталізатором змін і розвитку організаційної культури, що позитивно впливає на загальний успіх підприємства.

Визначено, що оцінка ефективності застосування коучингу на підприємстві є ключовим елементом управлінського процесу, що дозволяє визначити реальний вплив коучингових практик на розвиток персоналу і досягнення бізнес-цілей. Коучинг, як інноваційна технологія управління, потребує системного аналізу результатів, щоб уникнути неефективних витрат часу і ресурсів. Оцінка допомагає виявити сильні сторони впроваджених методів і вчасно скоригувати підходи до навчання і розвитку.

Обґрунтовано, що застосування різних методичних підходів - від економічного до психологічного - забезпечує комплексне бачення ефективності коучингу. Визначені критерії та система показників допомагають виявити сильні сторони коучингової діяльності та зони, що потребують вдосконалення. Завдяки цьому підприємство може підвищити рівень управління людськими ресурсами та сформувати культуру безперервного розвитку. Отже, системна методична оцінка є необхідною умовою ефективного функціонування коучингу як сучасного інструменту менеджменту.

Доведено, що нормативно-правове забезпечення коучингу на підприємстві створює чіткі рамки і стандарти для організації ефективної та етичної взаємодії між коучем і клієнтом. Зокрема, дотримання Кодексу етики ICF гарантує професіоналізм і відповідальність у коучинговому процесі. Інформаційне забезпечення, у свою чергу, виступає важливим інструментом для підтримки, автоматизації і оптимізації коучингових практик. Використання сучасних інформаційних систем дозволяє оперативно організовувати комунікацію, контролювати прогрес і оцінювати результати.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІТИЧНА ОЦІНКА СТАНУ ТА НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГУ В ТОВ «ФІРМА ВІНДЗОР»

2.1. Організаційно-управлінський аналіз підприємства

Об'єктом вивчення актуальних проблем формування та застосування системи коучингу в організації обрано відоме регіональне виробниче підприємство ТОВ «Фірма Віндзор», яке є потужною компанією у сфері виготовлення металопластикових вікон та дверей. ТОВ «Фірма Віндзор» є лідером у цій сфері у параметрах ціни та якості продукції.

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Організаційно-правова характеристика підприємства ТОВ «Фірма Віндзор»

Ознаки	Характеристика
Повне найменування юридичної особи	ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ ФІРМА ВІНДЗОР
Скорочена назва	ТОВ «Фірма Віндзор»
Статус юридичної особи	Зареєстровано
Код ЄДРПОУ	22052546
Дата реєстрації	01.11.1996 р.
Уповноважені особи	Борецький Леонід Леонідович
Організаційно-правова форма	Товариство з обмеженою відповідальністю
Розмір статутного капіталу	33 745 000,00 грн.
Форма власності	Приватна
Види діяльності	Основний: 22.23 Виробництво будівельних виробів із пластмас Інші: 16.23 Виробництво інших дерев'яних будівельних конструкцій і столярних виробів 43.91 Покрівельні роботи 41.20 Будівництво житлових і нежитлових будівель
Місцезнаходження юридичної особи	10001, ЖИТОМИРСЬКА область, місто ЖИТОМИР, вулиця МЕТАЛІСТІВ, будинок 4

Джерело: складено автором за даними підприємства

Отже, юридична особа ТОВ «Фірма Віндзор», код ЄДРПОУ 22052546, було зареєстровано 01.11.1996 р. Розмір статутного капіталу юридичної особи складає 33 745 000,00 грн. На момент останнього оновлення даних 26.04.2025 р. статус юридичної особи - зареєстровано. Уповноваженою особою юридичної особи ТОВ «Фірма Віндзор» є Борецький Леонід Леонідович [36].

ТОВ «Фірма Віндзор» - це одне з провідних виробничих підприємств регіону, що спеціалізується на виготовленні металопластикових вікон і дверей. Історія компанії розпочалася у 1996 році, коли кілька підприємців у місті Житомир вирішили створити власне виробництво в сфері металопластикових конструкцій. У той час ринок віконних та дверних систем в Україні тільки починав активно розвиватися, і це дало підприємцям можливість зайняти перспективну нішу [36].

Перші роки роботи компанії були сповнені викликів. Потрібно було шукати надійних постачальників якісних матеріалів та освоювати нові технології монтажу. Незважаючи на обмежені виробничі потужності, вже у перші роки компанія здобула довіру клієнтів завдяки високій якості своєї продукції та відповідальному ставленню до замовлень. У 1998 році підприємство змогло розширити свої виробничі площі і встановити нове сучасне обладнання, що дозволило збільшити обсяги виробництва.

У 2000-х роках ТОВ «Фірма Віндзор» почала активно розширювати асортимент продукції. Вона пропонувала не лише металопластикові вікна, а й двері, фасадні системи, а також алюмінієві конструкції. Це дало змогу компанії вийти на нові сегменти ринку і збільшити кількість клієнтів. У 2005 році компанія впровадила систему управління якістю ISO 9001, що стало важливою віхою в її розвитку. Завдяки цьому підприємство підвищило стандарти виробництва, що позитивно вплинуло на репутацію та конкурентоспроможність [36].

Після впровадження системи управління якістю ТОВ «Фірма Віндзор» змогла встановити партнерські відносини з провідними європейськими брендами, такими як VEKA, WINKHAUS, Reynaers та Alutech. Ці контракти

дозволили підприємству пропонувати продукцію преміум-класу, що відповідала найвищим європейським стандартам якості. У 2010-х роках компанія активно модернізувала виробництво, впроваджуючи автоматизовані лінії для різання та зварювання профілів, що підвищило ефективність і точність виготовлення.

У цей період ТОВ «Фірма Віндзор» також почала розширювати свою присутність у різних регіонах України, відкриваючи нові представництва. Важливим напрямком діяльності стало активне залучення компанії до будівельних проєктів різного масштабу - від приватних будинків до великих комерційних об'єктів. Вона зарекомендувала себе як надійний постачальник високоякісних віконно-дверних систем [36].

З початку 2020-х років компанія активно впроваджує інновації, орієнтуючись на енергоефективність та екологічність продукції. Це відповідає сучасним світовим трендам і зростаючим вимогам споживачів. ТОВ «Фірма Віндзор» також бере активну участь у професійних виставках та форумах, де обмінюється досвідом з міжнародними партнерами.

Виробничі потужності компанії базуються у місті Житомир на вулиці Металістів, де розташовані сучасні цехи, складські приміщення та офісні корпуси. Колектив підприємства налічує понад 150 висококваліфікованих фахівців - інженерів, технологів та монтажників. Стратегія компанії базується на принципах постійного вдосконалення виробничих процесів і клієнтського сервісу.

Одним із важливих аспектів розвитку є дотримання міжнародних стандартів якості на всіх етапах роботи - від закупівлі сировини до передачі готової продукції замовнику. Компанія приділяє увагу не тільки бізнес-цілям, а й соціальній відповідальності. Вона підтримує екологічні ініціативи, бере участь у соціальних проєктах і освітніх програмах.

Серед останніх досягнень - розробка власних енергоефективних віконних систем, які відповідають суворим європейським нормам теплопровідності. ТОВ «Фірма Віндзор» активно співпрацює з архітекторами, дизайнерами та

забудовниками, створюючи індивідуальні рішення під потреби клієнтів.

Цифровізація бізнес-процесів також стала одним із пріоритетів розвитку компанії. Впроваджено CRM-системи, онлайн-консультації та електронний документообіг, що значно спрощує взаємодію з клієнтами і підвищує ефективність управління [36].

Сьогодні ТОВ «Фірма Віндзор» є беззаперечним лідером ринку металопластикових конструкцій у Житомирській області та поступово розширює свій вплив на всю Україну. Основними конкурентними перевагами компанії залишаються висока якість продукції, професіоналізм колективу, відповідальність перед клієнтами та гнучкість у роботі.

Загалом, історія розвитку ТОВ «Фірма Віндзор» - це приклад успішного поєднання інновацій, якісного сервісу і відповідального підходу до ведення бізнесу, що дозволило компанії стати надійним партнером і лідером галузі.

ТОВ «Фірма Віндзор» реалізує стратегію сталого розвитку, орієнтовану на довгострокове зростання та зміцнення своїх позицій на ринку. Основою її діяльності є виготовлення якісних металопластикових і алюмінієвих віконно-дверних конструкцій, що відповідають сучасним вимогам до енергоефективності, екологічності та дизайну. Компанія постійно інвестує у модернізацію обладнання та автоматизацію виробничих процесів. Виробничі потужності підприємства оснащені сучасними високоточними лініями, що дозволяє досягати стабільно високої якості продукції. Уся діяльність підприємства відповідає міжнародним стандартам якості, зокрема вимогам системи управління якістю ISO 9001. Кожен етап виробництва проходить суворий контроль з боку технічного персоналу, починаючи з надходження сировини і до відвантаження готової продукції.

Одним із стратегічних напрямів є впровадження енергоефективних технологій, зокрема власних віконних систем, які повністю відповідають сучасним вимогам до теплозбереження. Водночас ТОВ «Фірма Віндзор» приділяє велику увагу екологічності виробництва, впроваджуючи принципи корпоративної соціальної відповідальності. Компанія бере участь у соціальних,

екологічних та благодійних проєктах, підтримує місцеві ініціативи, освітні програми, сприяє розвитку місцевої громади.

Ключовою стратегічною метою підприємства є повне задоволення потреб клієнтів. Компанія практикує індивідуальний підхід до кожного замовника, надаючи повний спектр послуг - від професійного заміру та проєктування до виготовлення конструкцій і якісного монтажу. Важливим чинником є тісна співпраця з забудовниками, архітекторами та дизайнерами, що дозволяє розробляти нестандартні та естетично довершені рішення. Компанія активно розширює свою присутність не лише в Житомирській області, а й на загальноукраїнському ринку.

У контексті цифрової трансформації підприємство впроваджує сучасні інструменти взаємодії з клієнтами - CRM-системи, онлайн-консультації, електронний документообіг. Це сприяє ефективнішому управлінню продажами та підвищенню якості обслуговування. Орієнтація на клієнта є ключовим принципом роботи, який поєднується з високим рівнем професіоналізму працівників. Компанія постійно інвестує в розвиток персоналу, проводить внутрішнє навчання та підвищення кваліфікації. Корпоративна культура базується на цінностях інноваційності, гнучкості та надійності.

ТОВ «Фірма Віндзор» постійно вдосконалює свої бізнес-процеси відповідно до динаміки ринку. Її стратегія розвитку спирається на інновації, відповідальність, довіру та стабільність. Завдяки цим засадам компанія впевнено утримує лідерські позиції у своїй галузі та продовжує зміцнювати свою конкурентоспроможність.

Політика компанії ТОВ «Фірма Віндзор» наступна [36]:

- ми виготовляємо продукцію тільки з кращих матеріалів і комплектуючих;
- ми пропонуємо клієнту тільки те, що потрібно йому;
- ми не продаємо клієнту "повітря".

Компанія ТОВ «Фірма Віндзор» забезпечує виконання політики компанії завдяки [36]:

- використанню високоякісних матеріалів: ПВХ - профіль VEKA,

фурнітура – WINKHAUS, алюмінієві системи Reynaers (Бельгія), Alutech (Польща);

- дотриманню технології виробництва, особливо у частині розрахуну статичних навантажень;

- професійному проведенню монтажних робіт;

- технічному контролю: дотримання технології виробництва на всіх його етапах, постійний пошук нових, сучасних та вдосконалення існуючих технологій виробництва, проведення аналізу показників якості продукції з метою попередження виготовлення неякісних виробів.

Згідно з внутрішніми установчими документами, предметом діяльності ТОВ «Фірма Віндзор» є виробництво та реалізація металопластикових і алюмінієвих віконно-дверних конструкцій, а також виконання повного комплексу супутніх послуг, пов'язаних з проєктуванням, монтажем, сервісним обслуговуванням і ремонтом цієї продукції. Діяльність підприємства також включає виконання будівельно-монтажних робіт, оптову та роздрібну торгівлю будівельними матеріалами й фурнітурою, участь у проєктуванні та реалізації будівельних об'єктів, здійснення зовнішньоекономічної діяльності, співпрацю з вітчизняними та іноземними партнерами.

Функціонування та розвиток ТОВ «Фірма Віндзор» забезпечуються, в першу чергу, завдяки створеній організаційній структурі підприємства, яка чітко розмежовує функціональні обов'язки між структурними підрозділами та окремими працівниками, сприяє ефективному управлінню виробничими та адміністративними процесами, забезпечує належну координацію між підрозділами, оперативність прийняття управлінських рішень і гнучкість реагування на зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі. Така структура дозволяє підприємству досягати поставлених цілей, оптимізувати витрати, покращувати якість продукції та обслуговування клієнтів, а також ефективно впроваджувати інновації та розвивати нові напрями діяльності.

Організаційна структура підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» представлена на рис. 2.1.

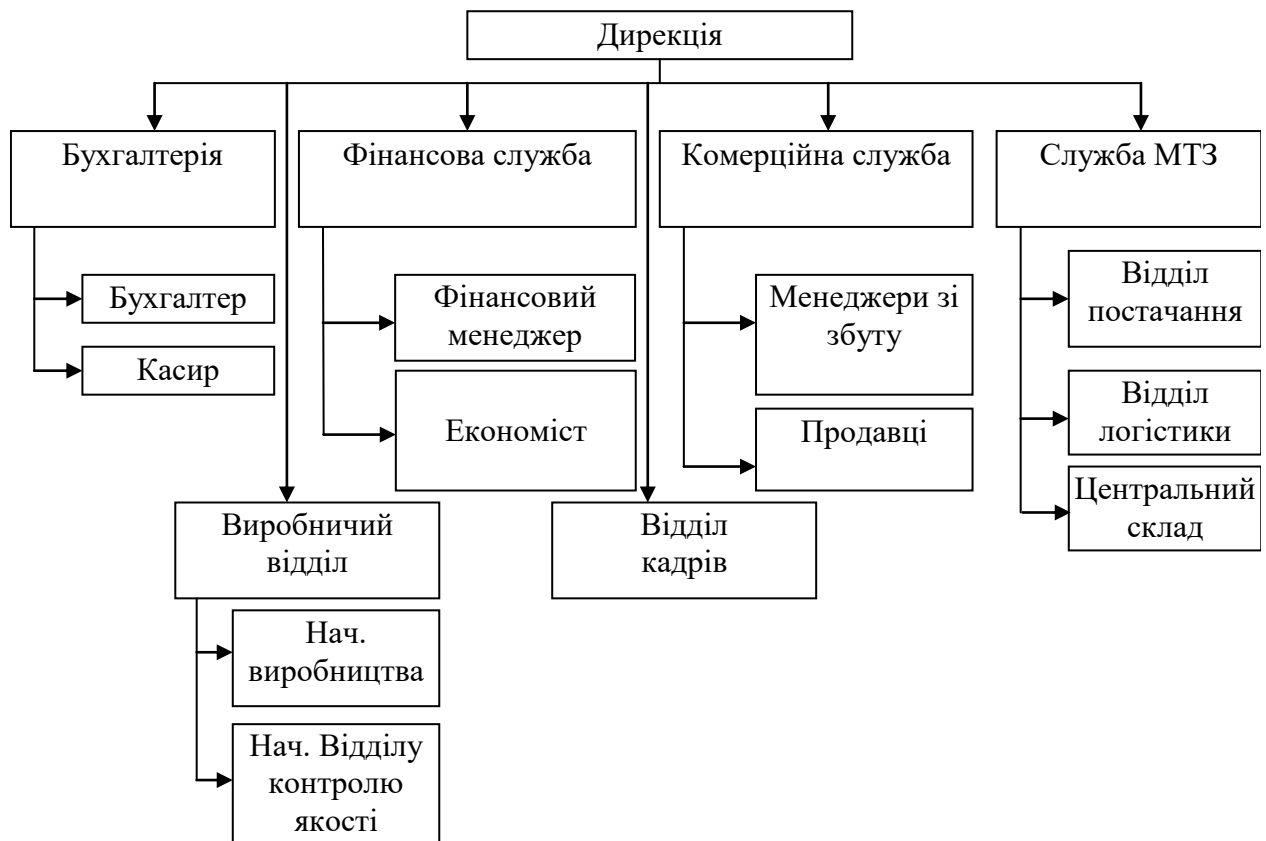


Рис. 2.1. Організаційна структура ТОВ «Фірма Віндзор»

Джерело: складено автором за даними підприємства

Таким чином, можна зробити висновок, що сучасний стан ТОВ «Фірма Віндзор» свідчить про стабільну діяльність підприємства на ринку. Компанія має ефективну організаційну структуру, що забезпечує злагоджену роботу всіх підрозділів. Виробничі процеси підприємства постійно удосконалюються завдяки впровадженню сучасних технологій. Висока якість продукції дозволяє зберігати конкурентоспроможність та розширювати клієнтську базу. Фінансові показники демонструють позитивну динаміку, що створює умови для подальших інвестицій. Підприємство активно шукає нові ринки збуту та можливості розвитку зовнішньоекономічної діяльності. Перспективними напрямками розвитку є розширення асортименту продукції та зміцнення партнерських зв'язків. Загалом, виробнича компанія ТОВ «Фірма Віндзор» має потужний потенціал для довгострокового зростання та підвищення своєї частки на ринку.

2.2. Діагностика фінансово-економічного стану підприємства

Діагностика фінансово-економічного стану підприємства є важливим інструментом оцінки його діяльності та визначення перспектив подальшого розвитку. У сучасних умовах нестабільної економіки та високої конкуренції підприємствам необхідно постійно контролювати свою фінансову стабільність та ефективність використання ресурсів. Така діагностика дозволяє своєчасно виявити слабкі місця в роботі підприємства, прийняти обґрунтовані управлінські рішення та уникнути можливих ризиків. Вона охоплює комплексний аналіз основних фінансових показників, зокрема ліквідності, платоспроможності, прибутковості, рентабельності та оборотності активів. Зміст діагностики полягає не лише у виявленні проблем, але й у пошуку шляхів їх подолання та формуванні стратегії розвитку.

Проведення якісної фінансово-економічної діагностики сприяє підвищенню інвестиційної привабливості підприємства та забезпечує довіру з боку партнерів, кредиторів і потенційних інвесторів. Цей процес є необхідною складовою системи антикризового управління та стратегічного планування. Особливо важливою є регулярність такого аналізу, адже своєчасне виявлення змін у фінансовому стані дозволяє швидко реагувати на внутрішні й зовнішні виклики. Результати діагностики можуть слугувати основою для формування бюджету, розробки бізнес-планів та ухвалення інвестиційних рішень. Успішне функціонування будь-якого суб'єкта господарювання значною мірою залежить від здатності аналізувати свій стан та адаптуватися до змін зовнішнього середовища. Саме тому діагностика виступає важливим фактором забезпечення фінансової безпеки підприємства. Вона є ефективним засобом запобігання банкрутству та фінансовим втратам.

Завдяки діагностиці можна виявити резерви для підвищення ефективності діяльності та оптимізації витрат. Крім того, вона допомагає сформулювати об'єктивну картину щодо фінансового становища підприємства, що є основою для стратегічного прийняття рішень. Отже, діагностика фінансово-

економічного стану є необхідною умовою для досягнення стабільності та сталого розвитку будь-якого підприємства.

Динаміка формування основних економічних показників діяльності ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.2.

Таблиця 2.2

Основні економічні показники діяльності ТОВ «Фірма Віндзор»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід, тис. грн.	21155	35332	24667	3512	16,60
Валовий прибуток, тис. грн.	1922	2202	1615	-307	-15,97
Чистий прибуток, тис. грн.	19	172	131	112	у 5,89 р.б.
Середньорічна вартість активів, тис. грн.	45852,0	42697,5	47417,5	1565,5	3,41
Середньорічна вартість необоротних активів, тис. грн.	10253,5	10659,0	10971,0	717,5	7,00
Середньорічна вартість оборотних активів, тис. грн.	35598,5	32038,5	36446,5	848,0	2,38
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27	23	21	-6	-22,22
Фондовіддача, грн.	2,06	3,31	2,25	0,19	8,98
Фондомісткість, тис. грн /ос.	0,09	0,09	0,08	-0,01	-10,95
Продуктивність праці, тис. грн. /ос.	783,52	1536,17	1174,62	391,10	49,92
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	0,59	1,10	0,68	0,08	13,89

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналіз наведених даних свідчить про неоднозначний розвиток ТОВ «Фірма Віндзор» у період з 2022 по 2024 роки. Чистий дохід підприємства зріс на 16,6%, що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції або послуг. Водночас валовий прибуток знизився на 15,97%, що може вказувати на зростання собівартості або зменшення ефективності виробництва. Чистий прибуток підприємства за цей період зріс у 5,89 разів, що є позитивним показником підвищення фінансової результативності.

Середньорічна вартість активів зросла на 3,41%, що свідчить про розширення або оновлення основних і оборотних засобів. Незначне збільшення вартості необоротних і оборотних активів також підтверджує цей тренд. Проте

чисельність працівників зменшилася на 22,22%, що може свідчити про оптимізацію персоналу або автоматизацію процесів. Фондовіддача зросла на 8,98%, демонструючи більш ефективне використання основних засобів. Водночас фондоозброєність знизилася на 10,95%, що свідчить про менше забезпечення працівників основними засобами. Продуктивність праці значно зросла - на 37,57%, що позитивно впливає на загальну ефективність діяльності підприємства. Коефіцієнт оборотності оборотних активів збільшився майже вдвічі, що свідчить про більш інтенсивне використання оборотних засобів у виробничому циклі. Загалом, підприємство ТОВ «Фірма Віндзор» демонструє тенденції до підвищення ефективності, але при цьому є виклики, пов'язані із зменшенням валового прибутку та фондоозброєності.

Діагностика майнового стану підприємства є важливим інструментом для оцінки його фінансової стабільності та ефективності використання ресурсів. Вона дозволяє виявити сильні та слабкі сторони у структурі активів і зобов'язань. Ретельний аналіз майна допомагає керівництву приймати обґрунтовані рішення щодо інвестування, модернізації та оптимізації виробничих процесів. Майновий стан підприємства безпосередньо впливає на його платоспроможність та кредитоспроможність. Вивчення структури та руху активів дозволяє прогнозувати можливі ризики та запобігати фінансовим втратам. Діагностика також сприяє підвищенню прозорості фінансової звітності і довіри інвесторів. Вона охоплює оцінку як необоротних, так і оборотних активів, а також аналіз зобов'язань підприємства. Завдяки цим даним можливо оцінити ліквідність і фінансову стійкість підприємства.

Крім того, діагностика майнового стану є основою для розробки стратегічних планів розвитку. Вона забезпечує комплексний підхід до управління підприємством, сприяючи його довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності. Важливою складовою діагностики є також аналіз ефективності використання майна, що дозволяє виявити резерви для підвищення продуктивності. Здійснення регулярної діагностики майнового стану допомагає адаптуватися до змін ринкових умов та зберігати фінансову

стійкість. Таким чином, діагностика майнового стану є ключовим етапом у забезпеченні сталого розвитку підприємства.

Характеристика майна підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» та джерел його формування за балансом представлена у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

**Характеристика майна підприємства ТОВ «Фірма Віндзор»
та джерел його формування за балансом**

Показники	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.		
	тис. грн.	%	тис. грн.	%	тис. грн.	%	+, –	%	п.с.
Активи									
1. Необоротні активи:	9262	21,1	12056	29,0	9886	18,5	624	6,74	-2,57
в т.ч. основні засоби	9231	21,0	12031	29,0	9867	18,5	636	6,89	-2,53
2. Оборотні активи	34619	78,9	29458	71,0	43435	81,5	8816	25,47	2,57
в т.ч. запаси	31708	72,3	27031	65,1	35078	65,8	3370	10,63	-6,47
дебіторська заборговність	1653	3,8	1157	2,8	5910	11,1	4257	У 2,57 р.б.	7,32
грошові кошти	162	0,4	82	0,2	66	0,1	-96	-59,26	-0,25
Пасиви									
1. Власний капітал	34443	78,5	34615	83,4	34991	65,6	548	1,59	-12,87
в т.ч. зареєстрований капітал	33500	76,3	33500	80,7	33745	63,3	245	0,73	-13,06
нерозподілений прибуток	822	1,9	994	2,4	1125	2,1	303	36,86	0,24
2. Довгострокові зобов'язання і забезпечення	1708	3,9	1109	2,7	499	0,9	-1209	-70,78	-2,96
3. Поточні зобов'язання і забезпечення	7730	17,6	5790	13,9	17831	33,4	10101	130,67	15,83
Баланс	43881	100,0	41514	100,0	53321	100,0	9440	21,51	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.3 щодо майна ТОВ «Фірма Віндзор» та джерел його формування, можна відзначити значні зміни у структурі активів і пасивів за період 2022–2024 років. Загальна вартість активів зросла на 21,51%, що свідчить про розширення ресурсної бази підприємства. Водночас частка

необоротних активів у загальному обсязі зменшилася з 21,1% у 2022 році до 18,5% у 2024 році, хоча їх абсолютна величина зросла на 6,74%. Основні засоби мають схожу динаміку, зростаючи в грошовому виразі, але знижується їх питома вага у структурі активів, що може свідчити про переорієнтацію підприємства на більш швидкозмінні активи.

Оборотні активи за цей період значно збільшилися в абсолютному вимірі (на 25,47%) та тепер складають 81,5% від загальних активів, що підкреслює підвищену ліквідність і можливість оперативного реагування на ринкові умови. Запаси залишаються основною складовою оборотних активів, проте їх питома вага дещо знизилася, що може бути позитивним сигналом оптимізації запасів. Дебіторська заборгованість різко зросла у 2,57 рази, що може вказувати на збільшення кредитних продажів або проблеми з поверненням коштів. Грошові кошти, навпаки, зменшилися більш ніж удвічі, що негативно впливає на платоспроможність.

Щодо пасивів, власний капітал підприємства зріс лише незначно - на 1,59%, але його частка у структурі балансу суттєво знизилася з 78,5% до 65,6%, що вказує на зростання залучених джерел фінансування. Довгострокові зобов'язання скоротилися майже на 71%, що позитивно позначається на фінансовій стабільності. Натомість поточні зобов'язання зросли більш ніж удвічі, що може свідчити про збільшення короткострокових боргів і зростаючі фінансові ризики. Нерозподілений прибуток підприємства має позитивну тенденцію зростання, що говорить про накопичення внутрішніх ресурсів. Загалом, структура балансу відображає зміщення у бік більшої залежності від поточних зобов'язань і необхідність підвищення ефективності управління оборотними активами ТОВ «Фірма Віндзор».

Діагностика фінансових результатів діяльності підприємства є важливою складовою управлінського аналізу, яка дозволяє оцінити ефективність роботи компанії. Вона допомагає виявити сильні та слабкі сторони у формуванні прибутку, а також визначити основні чинники, що впливають на фінансові показники. Завдяки діагностиці керівництво може приймати обґрунтовані

рішення щодо коригування стратегії розвитку і оптимізації витрат. Аналіз фінансових результатів також є основою для планування майбутніх періодів і формування бюджету. Важливою частиною цього процесу є вивчення доходів, витрат, прибутку і рентабельності підприємства.

Застосування діагностичних методів дозволяє своєчасно виявляти фінансові ризики та потенційні загрози. Окрім того, діагностика фінансових результатів сприяє підвищенню прозорості діяльності підприємства для інвесторів і партнерів. Це дає змогу залучати додаткові ресурси та зміцнювати довіру до компанії. В результаті, систематичний аналіз фінансових результатів є ключем до стабільного розвитку і конкурентоспроможності на ринку. Тому його проведення має бути невід'ємною частиною управлінської практики будь-якого підприємства.

Механізм формування фінансових результатів діяльності підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» проаналізовано у табл. 2.4.

Таблиця 2.4

Механізм формування фінансових результатів діяльності
підприємства ТОВ «Фірма Віндзор», тис.грн.

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	21155	35332	24667	3512	16,60
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	19233	33130	23052	3819	19,86
Валовий прибуток	1922	2202	1615	-307	-15,97
Інші операційні доходи	1480	1544	4052	2572	173,78
Адміністративні витрати	1095	1075	1441	346	31,60
Витрати на збут	834	1200	1577	743	89,09
Інші операційні витрати	805	566	2272	1467	182,24
Фінансовий результат від операційної діяльності	668	905	377	-291	-43,56
Фінансові витрати	630	794	242	-388	-61,59
Інші витрати	1	581	0	-1	-100,00
Фінансовий результат до оподаткування	42	172	162	120	у 2,85 р.б.
Чистий фінансовий результат	19	172	131	112	у 5,89 р.б.

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Аналізуючи дані табл. 2.4, можна зробити кілька важливих висновків щодо фінансових результатів діяльності ТОВ «Фірма Віндзор». Чистий дохід від реалізації продукції у 2024 році зріс на 16,6 % порівняно з 2022 роком, що свідчить про збільшення обсягів продажів або підвищення цін. Проте собівартість реалізованої продукції зросла навіть більше – на 19,86 %, що призвело до зниження валового прибутку на 15,97 %. Це вказує на підвищення витрат на виробництво або закупівлю товарів, що негативно вплинуло на рентабельність основної діяльності. Водночас інші операційні доходи значно збільшилися - у 2,7 раза, що може бути результатом додаткових видів діяльності або ефективнішого використання ресурсів. Адміністративні та витрати на збут також зросли суттєво – на 31,6 % та 89,09 % відповідно, що свідчить про зростання витрат на управління та маркетинг. Інші операційні витрати збільшилися більше ніж у два рази, що негативно позначилося на фінансовому результаті операційної діяльності, який знизився на 43,56 %. Водночас фінансові витрати суттєво зменшилися - на 61,59 %, що позитивно вплинуло на загальний фінансовий результат до оподаткування. Чистий фінансовий результат виріс майже у 6 разів порівняно з 2022 роком, демонструючи поліпшення фінансової ефективності підприємства. Загалом, попри зростання витрат, компанія ТОВ «Фірма Віндзор» змогла збільшити прибутковість, завдяки диверсифікації доходів та оптимізації фінансових витрат.

Динаміка показників оцінки фінансового стану підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.5.

Таблиця 2.5

Динаміка показників оцінки фінансового стану
підприємства ТОВ «Фірма Віндзор»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт загальної ліквідності	4,48	5,09	2,44	-2,04	-45,61
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,02	0,01	0,00	-0,02	-82,34
Чистий оборотний капітал, тис.грн.	26889	23668	25604	-1285,0	-4,78
Коефіцієнт автономії	0,78	0,83	0,66	-0,13	-16,39

Продовження таблиці 2.5

1	2	3	4	5	6
Коефіцієнт фінансової залежності	1,27	1,20	1,52	0,25	19,61
Коефіцієнт фінансової стійкості	3,65	5,02	1,91	-1,74	-47,69
Коефіцієнт оборотності активів	0,46	0,83	0,52	0,06	12,75
Коефіцієнт оборотності власного капіталу	0,61	1,02	0,71	0,09	15,36
Рентабельність господарської діяльності, %	0,19	0,48	0,57	0,38	х
Рентабельність власного капіталу, %	0,06	0,50	0,38	0,32	х
Рентабельність продукції, %	-0,03	-0,21	-5,38	-5,35	х

Джерело: розраховано за даними фінансової звітності підприємства

Таким чином, можна відзначити ряд суттєвих змін за період з 2022 по 2024 рік. Коефіцієнт загальної ліквідності знизився на 45,61 %, що свідчить про зниження здатності підприємства покривати свої короткострокові зобов'язання за рахунок усіх оборотних активів. Ще більш критичною є тенденція абсолютної ліквідності, яка впала на 82,34 %, майже до нуля, що означає недостатність грошових коштів для негайного погашення поточних боргів. Чистий оборотний капітал зменшився на 4,78 %, що також свідчить про послаблення фінансової стійкості підприємства у короткостроковому періоді. Коефіцієнт автономії знизився на 16,39 %, вказуючи на зростання частки позикових коштів у структурі капіталу. Це підтверджує збільшення коефіцієнта фінансової залежності на 19,61 %, що свідчить про більшу залежність підприємства від зовнішніх кредиторів. Коефіцієнт фінансової стійкості знизився майже на половину, що сигналізує про зниження стабільності фінансової структури. Водночас коефіцієнти оборотності активів та власного капіталу зросли на 12,75 % і 15,36 % відповідно, що свідчить про покращення ефективності використання ресурсів. Рентабельність господарської діяльності збільшилася з 0,19 % до 0,57 %, а рентабельність власного капіталу зросла з 0,06 % до 0,38 %, що говорить про покращення прибутковості підприємства. Однак негативна динаміка рентабельності продукції, яка значно погіршилася, є сигналом про проблеми в собівартості чи ціновій політиці продукції. Загалом, фінансовий стан підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» має як позитивні, так і негативні тенденції, які потребують подальшого аналізу і корекції.

2.3. Оцінка стану застосування коучингу на підприємстві

У сучасних умовах конкурентного ринку ефективне управління персоналом є ключовим чинником успішності підприємства. Одним із дієвих інструментів розвитку людського капіталу є коучинг, який сприяє розкриттю потенціалу працівників та підвищенню їхньої мотивації. Вивчення стану застосування коучингу на підприємстві дозволяє оцінити рівень впровадження сучасних підходів до управління. Для ТОВ «Фірма Віндзор» це особливо важливо з огляду на необхідність адаптації до змін та підвищення конкурентоспроможності. Аналіз коучингових практик допомагає виявити прогалини в роботі з персоналом та знайти шляхи їх усунення. Це, у свою чергу, сприятиме покращенню результативності управлінських рішень. Отже, вивчення коучингу як елемента системи управління персоналом є актуальним і практично значущим завданням [13; 25].

Передусім, для ефективного впровадження коучингових або тренінгових програм на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» необхідно провести детальний аналіз стану та динаміки формування персоналу. Такий аналіз дозволяє з'ясувати, як змінюється чисельність працівників, їхній кваліфікаційний склад, структура за посадами, віком, стажем та рівнем освіти. Важливо також визначити рівень плинності кадрів, частку новоприйнятих і звільнених працівників, що дозволяє виявити стабільність або проблемні моменти у формуванні трудового колективу [7].

Динаміка персоналу є одним із ключових індикаторів, який свідчить про ефективність кадрової політики та потребу в розвитку навичок співробітників. Зокрема, якщо спостерігається зростання кількості молодих або новоприйнятих працівників, то тренінгові програми слід орієнтувати на адаптацію й професійне навчання. Якщо ж домінують досвідчені фахівці, важливим стає розвиток лідерських якостей, м'яких навичок та управлінських компетенцій.

Динаміка чисельності та структури персоналу підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.6.

Таблиця 2.6

Динаміка чисельності та структури персоналу ТОВ «Фірма Віндзор»

Категорія працівників	2022 р.		2023 р.		2024 р.		Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
Середньооблікова чисельність працівників, з них:	27	100,00	23	100,00	21	100,00	-6	-22,22
– виробничий персонал	19	70,37	16	69,57	15	71,43	-4	-21,05
– управлінський персонал, в т.ч.:	8	29,63	7	30,43	6	28,57	-2	-25,00
– керівники	2	7,41	2	8,70	2	9,52	0	0,00
– спеціалісти	4	14,81	4	17,39	3	14,29	-1	-25,00
– службовці	2	7,41	1	4,35	1	4,76	0	0,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У період з 2022 по 2024 рік на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» спостерігається загальна тенденція до скорочення чисельності персоналу – з 27 до 21 особи, що становить зниження на 22,22%. Найбільше зменшення зафіксовано серед виробничого персоналу – на 4 особи або 21,05%, однак їхня частка у загальній структурі персоналу дещо зросла з 70,37% до 71,43%. Управлінський персонал також скоротився з 8 до 6 осіб (на 25%), що свідчить про загальне зменшення управлінських функцій або оптимізацію управлінської структури. Кількість керівників залишалася сталою – 2 особи протягом трьох років, однак їхня питома вага в структурі персоналу зросла з 7,41% до 9,52%. Спеціалістів стало менше на одного працівника, що становить скорочення на 25%. У той самий час чисельність службовців скоротилася ще раніше і залишилася на рівні 1 особи, тобто зменшення становило 50% у порівнянні з 2022 роком.

Динаміка показників стану та руху персоналу ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.7.

У період 2022–2024 років середньооблікова чисельність працівників ТОВ «Фірма Віндзор» скоротилася на 6 осіб (22,22%), що свідчить про поступове зменшення трудових ресурсів підприємства. Прийом нових працівників залишався стабільним.

Таблиця 2.7

Динаміка показників стану та руху персоналу ТОВ «Фірма Віндзор»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27	23	21	-6	-22,22
Прийнято працівників, осіб	1	1	1	0	4,44
Вибуло працівників, осіб, у тому числі:	4	5	3	-1	-24,46
– за власним бажанням	2	3	2	-0,62	-28,58
– за порушення дисципліни	2	2	1	-0,32	-20,59
– по скороченню штатів	0	0	0	-0,03	-11,87
Коефіцієнт плинності кадрів	0,138	0,198	0,132	-0,01	-3,92
Коефіцієнт стабільності кадрів	0,856	0,810	0,874	0,02	2,08
Індекс чисельності робочої сили	0,88	0,85	0,91	0,03	3,89

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Загальна кількість звільнених зменшилася з 4 осіб у 2022 році до 3 у 2024 році, що на 24,46% менше, однак тенденція зберігається. Показник звільнень за власним бажанням знизився, що може свідчити про часткове покращення умов праці або стабілізацію внутрішнього клімату. Зменшення звільнень за порушення дисципліни з 2 до 1 особи також може вказувати на підвищення рівня внутрішньої трудової дисципліни. Коефіцієнт плинності кадрів практично не змінився, а незначне зростання коефіцієнта стабільності (на 2,08%) свідчить про тенденцію до закріплення кадрів на підприємстві. Позитивною динамікою є й підвищення індексу чисельності робочої сили з 0,88 до 0,91, що означає певне вирівнювання балансу між звільненнями та прийомом персоналу.

Показники використання персоналу ТОВ «Фірма Віндзор» представлено у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Динаміка показників використання персоналу ТОВ «Фірма Віндзор»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
1	2	3	4	5	6
Середньооблікова чисельність працівників, осіб	27	23	21	-6	-22,22
Відпрацьовано одним робітником днів, дні	261	260	253	-8	-3,07

Продовження таблиці 2.8

1	2	3	4	5	6
Відпрацьовано одним робітником годин, год.	1958	2002	1973	16	0,81
Середня тривалість робочого дня, год.	7,5	7,7	7,8	0,30	4,00
Непродуктивні витрати робочого часу, год.	3524	1794	1063	-2461	-69,84

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Упродовж 2022–2024 років на ТОВ «Фірма Віндзор» спостерігається зменшення середньооблікової чисельності працівників на 6 осіб (22,22%), що може свідчити про оптимізацію персоналу або нестабільну кадрову політику. Незначне зниження кількості відпрацьованих днів одним робітником (на 3,07%) компенсується збільшенням середньої тривалості робочого дня з 7,5 до 7,8 годин. Це призвело до незначного приросту загальної кількості відпрацьованих годин одним працівником - на 0,81%. Особливо позитивним моментом є суттєве скорочення непродуктивних витрат робочого часу - на 69,84%, що свідчить про підвищення ефективності трудової діяльності. Загалом, динаміка показників використання персоналу свідчить про прагнення підприємства до раціоналізації трудових ресурсів та зростання продуктивності.

Розвиток персоналу на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» здійснюється шляхом системного підвищення кваліфікації та перенавчання працівників, що є важливою складовою стратегії управління трудовими ресурсами. Такий підхід дозволяє не лише підтримувати належний рівень професійної підготовки персоналу, але й адаптувати працівників до змін у технологіях, ринку та внутрішніх процесах підприємства. Особливу увагу приділено розвитку виробничого персоналу, який безпосередньо впливає на якість продукції та ефективність виробництва. Завдяки тренінговим програмам та навчальним заходам зростає мотивація працівників, знижується плинність кадрів і підвищується рівень залученості. Крім того, перенавчання сприяє розширенню професійних компетенцій та внутрішній мобільності працівників, що забезпечує гнучкість у розподілі робочих функцій. Таким чином, розвиток

персоналу стає інструментом підвищення конкурентоспроможності підприємства та основою його сталого зростання [23].

Аналіз розвитку персоналу ТОВ «Фірма Віндзор» представлено у табл. 2.9.

Таблиця 2.9

Динаміка показників розвитку персоналу ТОВ «Фірма Віндзор»

Показники	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Загальна кількість працівників, які навчались, в т.ч.:	12	11	9	-3	-25,00
новим спеціальностям	3	3	2	-1	-33,33
підвищення кваліфікації	8	7	6	-2	-25,00
перепідготовка працівників	1	1	1	0	0,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

Аналіз динаміки показників розвитку персоналу ТОВ «Фірма Віндзор» свідчить про поступове зниження активності у сфері навчання працівників. Загальна кількість осіб, які проходили навчання, скоротилася з 12 у 2022 році до 9 у 2024 році, що становить зменшення на 25%. Найбільше скорочення спостерігається у кількості працівників, які здобували нові спеціальності - на 33,33%, що може свідчити про обмеженість кадрової мобільності. Кількість працівників, які підвищували кваліфікацію, також зменшилася на 25%, що негативно впливає на професійний розвиток персоналу. Водночас показник перепідготовки працівників залишився незмінним, що свідчить про стабільну, але низьку активність у цьому напрямі.

Система коучингу недостатньо часто використовується на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор», що обмежує потенціал розвитку персоналу та ефективність управління людськими ресурсами. Відсутність системного підходу до коучингових практик знижує можливості індивідуального зростання працівників, зменшує їх залученість і мотивацію. Це також ускладнює формування лідерських якостей та ініціативності серед персоналу, що є важливими для підвищення конкурентоспроможності підприємства. Незважаючи на наявність окремих форм підвищення кваліфікації, саме коучинг

як інструмент розвитку «м'яких» навичок та управлінських компетенцій залишається недостатньо реалізованим. Таким чином, впровадження регулярних коучингових сесій може суттєво покращити не лише професійні, а й особистісні якості працівників [21].

Аналіз кількості працівників, залучених до різних тренінгових програм на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» у 2022-2024 роках представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

Динаміка показників залученості працівників до різних тренінгових програм на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор»»

Види тренінгів	Роки			Відхилення 2024 р. до 2022 р.	
	2022 р.	2023 р.	2024 р.	+, –	%
Загальна кількість пройдених працівниками тренінгових програм, в т.ч.:	18	20	25	7	38,89
Мотиваційно-компетенційні тренінги	8	9	11	3	37,50
Тренінги у сфері особистих продажів	5	4	6	1	20,00
Тренінги з особистого та професійного розвитку	5	7	8	3	60,00

Джерело: складено автором на основі даних підприємства

У період з 2022 по 2024 роки на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» спостерігається позитивна динаміка залучення працівників до тренінгових програм. Загальна кількість учасників зросла на 7 осіб або на 38,89%, що свідчить про активізацію роботи в напрямку розвитку персоналу. Найбільше зростання відбулося за напрямом особистого та професійного розвитку - на 60%, що є ознакою підвищеної уваги до м'яких навичок і кар'єрного зростання працівників. Мотиваційно-компетенційні тренінги також продемонстрували стабільне зростання - на 37,5%. Водночас тренінги у сфері особистих продажів зросли лише на 20%, що може свідчити про обмежений пріоритет цього напрямку або вже сформовану компетентність працівників у цій сфері.

Загальна характеристика тренінгових програм, які використовувались у системі коучингу на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.11.

Таблиця 2.11

Загальна характеристика тренінгових програм, які використовувались у системі коучингу на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор»

Вид тренінгу	Зміст та цілі програми	Очікувані результати для працівників
Мотиваційно-компетенційні тренінги	Спрямовані на розвиток внутрішньої мотивації, формування командної взаємодії, відповідальності та ініціативності.	Підвищення залученості, розвиток лідерських якостей, покращення морально-психологічного клімату в колективі.
Тренінги у сфері особистих продажів	Орієнтовані на вдосконалення навичок комунікації з клієнтами, технік продажів, ведення переговорів і подолання заперечень.	Збільшення ефективності персоналу у сфері продажів, підвищення рівня обслуговування клієнтів, зростання обсягів реалізації.
Тренінги з особистого та професійного розвитку	Охоплюють теми самоменеджменту, тайм-менеджменту, стресостійкості, розвитку soft skills та кар'єрного планування.	Розвиток особистих і професійних компетенцій, підвищення самостійності та адаптивності до змін.

Джерело: складено автором

Узагальнюючи, можна стверджувати, що на ТОВ «Фірма Віндзор» поступово розширюється спектр коучингових програм, орієнтованих на різні аспекти розвитку персоналу. Найбільшу увагу приділено мотиваційно-компетенційним тренінгам та програмам особистісного і професійного зростання. Це свідчить про прагнення підприємства підвищувати ефективність працівників не лише через професійні навички, а й шляхом розвитку м'яких компетенцій. Загалом, система коучингу сприяє формуванню цілеспрямованого, гнучкого та мотивованого кадрового потенціалу ТОВ «Фірма Віндзор».

Результати проведеної експертної оцінки ефективності різних видів мотиваційно-компетенційних тренінгів, проведених у 2024 році на ТОВ «Фірма Віндзор» представлено у табл. 2.12.

Для оцінки використано 5-бальну шкалу (1 - дуже низька ефективність, 5 - дуже висока ефективність).

Таблиця 2.12

Результати експертної оцінки ефективності різних видів мотиваційно-компетенційних тренінгів, проведених у 2024 році на ТОВ «Фірма Віндзор»

Критерій оцінки ефективності тренінгів	Вага критерію	Оцінка (бал)	Зважена оцінка
Відповідність змісту тренінгу потребам працівників	0,25	4	1,00
Рівень залученості учасників	0,20	5	1,00
Практична цінність отриманих знань	0,20	4	0,80
Покращення мотивації до праці	0,15	4	0,60
Використання навичок у робочому процесі	0,10	3	0,30
Задоволення учасників тренінгом (за результатами опитування)	0,10	5	0,50
Загальна ефективність тренінгу	x	x	4,20

Джерело: складено автором за результатами опитування

Сумарна зважена оцінка ефективності мотиваційно-компетенційних тренінгів склала 4,20 бала з 5 можливих, що свідчить про високий рівень ефективності та доцільність подальшого впровадження подібних програм на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор».

Результати проведеної експертної оцінки ефективності різних видів тренінгів у сфері особистих продажів, проведених у 2024 році на ТОВ «Фірма Віндзор» представлено у табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Результати проведеної експертної оцінки ефективності різних видів тренінгів у сфері особистих продажів, проведених у 2024 році на ТОВ «Фірма Віндзор»

Критерій оцінки ефективності тренінгів	Вага критерію	Оцінка (бал)	Зважена оцінка
Актуальність тренінгової програми для сфери продажів	0,25	4	1,00
Застосування отриманих знань у роботі з клієнтами	0,20	3	0,60
Рівень розвитку навичок ефективної комунікації	0,20	4	0,80
Зростання обсягів особистих продажів після проходження тренінгу	0,15	3	0,45
Інтерактивність та практична спрямованість тренінгу	0,10	4	0,40
Задоволеність учасників тренінгом (за результатами опитування)	0,10	5	0,50
Загальна ефективність тренінгу	x	x	3,75

Джерело: складено автором за результатами опитування

Сумарна зважена оцінка ефективності тренінгів у сфері особистих продажів становить 3,75 бала. Це вказує на достатній рівень ефективності, але також виявляє потенціал для подальшого вдосконалення, особливо у сфері впровадження знань у практику та досягнення реальних бізнес-результатів.

Результати проведеної експертної оцінки ефективності різних видів тренінгів з особистого та професійного розвитку, проведених у 2024 році на ТОВ «Фірма Віндзор» представлено у табл. 2.14.

Таблиця 2.14

Результати проведеної експертної оцінки ефективності різних тренінгів з особистого та професійного розвитку, проведених у 2024 році на ТОВ «Фірма Віндзор»

Критерій оцінки ефективності тренінгу	Вага критерію	Оцінка (бал)	Зважена оцінка
Сприяння формуванню особистісних якостей (лідерство, ініціативність)	0,25	5	1,25
Вплив на розвиток професійних навичок	0,20	4	0,80
Рівень підвищення самооцінки і впевненості працівників	0,20	5	1,00
Застосування отриманих знань у професійній діяльності	0,15	4	0,60
Мотивація до подальшого саморозвитку	0,10	5	0,50
Відгуки учасників про тренінги	0,10	5	0,50
Загальна ефективність тренінгу	x	x	4,65

Джерело: складено автором за результатами опитування

Зважена середня оцінка ефективності тренінгів з особистого та професійного розвитку склала 4,65 бала, що свідчить про високу результативність і доцільність їх подальшого проведення на підприємстві. Такі тренінги сприяють не лише підвищенню професіоналізму, а й загальному розвитку особистості працівника.

Узагальнення проведеного експертного оцінювання ефективності різних тренінгів, проведених у 2024 році на ТОВ «Фірма Віндзор» представлено на рис. 2.2.

Вид тренінгу	Зважена оцінка ефективності, бали	Загальна характеристика ефекту
Мотиваційно-компетенційні тренінги	4,20	Свідчить про високий рівень ефективності та доцільність подальшого впровадження подібних програм на підприємстві
Тренінги у сфері особистих продажів	3,75	Вказує на достатній рівень ефективності, але також виявляє потенціал для подальшого вдосконалення, особливо у сфері впровадження знань у практику та досягнення реальних бізнес-результатів
Тренінги з особистого та професійного розвитку	4,65	Свідчить про високу результативність і доцільність їх подальшого проведення на підприємстві. Такі тренінги сприяють не лише підвищенню професіоналізму, а й загальному розвитку особистості працівника.

Рис. 2.2. Узагальнення проведеного експертного оцінювання ефективності різних тренінгів, проведених у 2024 році на ТОВ «Фірма Віндзор»

Джерело: складено автором

Оцінка ефективності застосування коучингу на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» є важливим інструментом управління персоналом, який дозволяє вимірювати реальні результати впроваджених програм розвитку. Завдяки системному підходу до оцінювання можна виявити, наскільки коучинг сприяє професійному зростанню працівників, підвищенню їх мотивації та продуктивності праці. Це також дає змогу керівництву обґрунтовано приймати рішення щодо подальших інвестицій у розвиток персоналу. Важливо оцінювати ефективність коучингу не лише якісно, а й кількісно - за конкретними показниками, такими як зростання виробітку, залученість працівників до ініціатив, рівень командної взаємодії тощо. Комплексна оцінка дозволяє пов'язати витрати на коучинг із реальним економічним ефектом для підприємства. Таким чином, ефективне вимірювання результатів коучингових програм сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації на ринку.

Оцінка ефективності застосування коучингу на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.15.

Оцінка ефективності застосування коучингу на підприємстві

ТОВ «Фірма Віндзор» у 2024 році

Критерій оцінювання	Характеристика	Значення показників
Професійний розвиток працівників	Підвищення кваліфікації, нові навички	5 із 6 осіб (83,3%) підвищили кваліфікацію
Продуктивність праці	Ріст результативності після коучингу	+9% середнього виробітку у працівників після коучингу
Мотивація та залученість	Готовність до змін, ініціативність	+3 нові ініціативи, участь у 2 внутрішніх проєктах
Управлінська ефективність	Покращення навичок комунікації, лідерства	4 із 6 осіб стали кураторами мікропроєктів
Креативність та інноваційність	Генерація ідей, участь в інноваціях	7 ідей, з яких 2 впроваджено у виробничі процеси
Соціальна адаптація	Покращення мікроклімату, командної роботи	90% працівників відзначили покращення комунікації
Фінансова ефективність	Порівняння витрат на коучинг та економічного ефекту	Економічний ефект: +28 тис. грн упродовж року

Джерело: складено автором за результатами дослідження

Отже, ефективність коучингу на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» у 2024 році виявилася високою, про що свідчать: зростання професійного рівня працівників (83,3%), покращення продуктивності (+9%), генерування нових ідей і ініціатив, підвищення якості командної взаємодії, позитивний фінансовий результат від інвестицій у коучинг (рентабельність > 55%).

Таким чином, загалом стан застосування коучингу на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» можна охарактеризувати як недостатньо розвинений, хоча позитивна динаміка в цьому напрямі вже спостерігається. Протягом 2022–2024 років зростала кількість працівників, залучених до різних тренінгових програм, зокрема мотиваційно-компетенційних та з особистого розвитку. Проте коучинг як цілеспрямована система роботи з персоналом використовується епізодично і охоплює лише обмежене коло працівників. Відсутність комплексної системи оцінки результативності коучингових заходів не дозволяє повною мірою оцінити їхній вплив на ефективність роботи персоналу.

2.4. Напрями підвищення ефективності застосування коучингу на підприємстві

Дослідження показали, що ТОВ «Фірма Віндзор» є провідним виробником металопластикових вікон та дверей у Житомирі, що використовує сучасні технології та німецькі профілі, які відповідають стандартам якості RAL. Аналіз діяльності підприємства показав, що навички коучингу у тренінг-менеджерів присутні на базовому рівні, а тренінги часто мають теоретичний характер і недостатньо орієнтовані на практичні потреби компанії, зокрема у сфері продажів, управління виробничими процесами та клієнтського сервісу. Для підвищення ефективності роботи персоналу та зростання прибутковості підприємства пропонується впровадження комплексної програми коучингу.

На підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» працює один штатний тренінг-менеджер, який проводить навчання для працівників відділів продажів, виробництва та логістики. Однак через обмежені знання сучасних методик коучингу та недостатню практичну спрямованість тренінгів ефективність цих заходів є недостатньою. Замість залучення зовнішніх коучів, що може бути витратним у сучасних економічних умовах, доцільно інвестувати в підвищення кваліфікації штатного тренінг-менеджера. Це дозволить не лише знизити витрати, але й адаптувати навчання до специфіки діяльності ТОВ «Фірма Віндзор», яке спеціалізується на виготовленні металопластикових конструкцій.

Для забезпечення відповідності рівня підготовки тренінг-менеджера сучасним стандартам пропонується впровадити наступні заходи (рис. 2.3).

Для навчання тренінг-менеджера встановлено такі критерії вибору програми:

1. Школа працює на ринку щонайменше 5 років.
2. Програма передбачає не менше 100 годин аудиторних занять.
3. Програма має чітку структуру та логічну послідовність.
4. Виключає надмірну теоретичність, поєднуючи найкращі практики та інструменти розвитку.

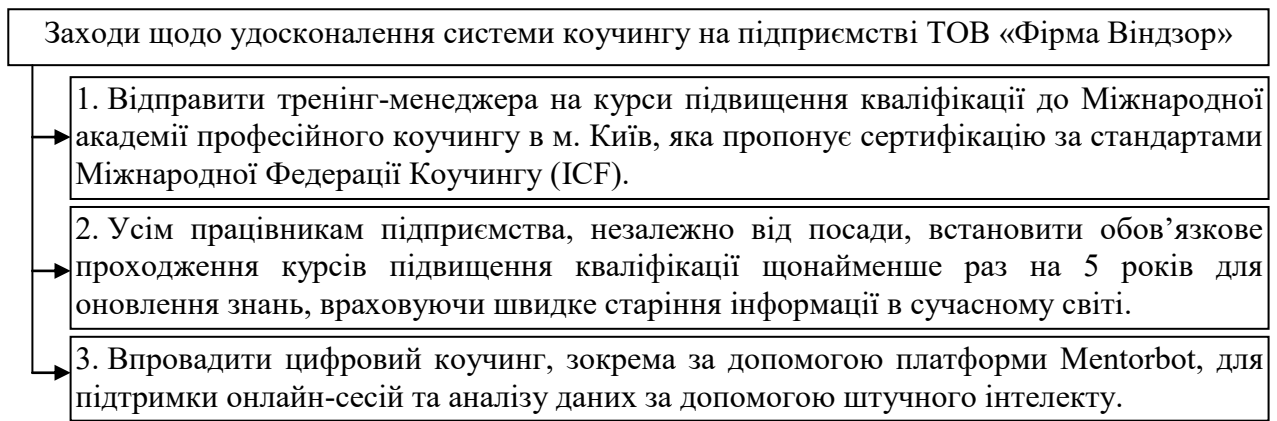


Рис. 2.3. Заходи щодо удосконалення системи коучингу на підприємстві
ТОВ «Фірма Віндзор»

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

5. Включає блоки з особистісного розвитку коуча, адже коуч сам є головним інструментом.

6. Має не менше 100 випускників, які застосовують коучинг у професійній діяльності.

7. Базується на принципі довіри, що є основою коучингу.

Для ТОВ «Фірма Віндзор» обрано навчання в Міжнародній академії професійного коучингу за програмами Coaching HUB IAPC (бізнес-фінанси) та EXECUTIVE COACH: LEADER FOR LEADER (управління персоналом). Витрати на навчання одного тренінг-менеджера становитимуть 44 000 грн у 2025 році та 48 000 грн у 2026 році через індексацію цін (враховано індекс інфляції 100,7% за квітень 2025 року). Загальна тривалість навчання – 6 місяців, відповідальним за організацію призначено директора з персоналу.

За даними досліджень, впровадження коучингу може знизити витрати на навчання персоналу в 2,5–3 рази та підвищити прибуток на 5–7% протягом пів року. Згідно з дослідженням Manchester Inc., компанії, що застосовують коучинг, відзначають:

- підвищення продуктивності (47%);
- поліпшення якості продукції/послуг (51%);
- зміцнення організації (54%);

- зменшення скарг клієнтів (37%);
- зростання прибутковості (28%).

Після навчання тренінг-менеджера пропонується перейменувати його посаду на «коуч» і розподілити його діяльність між ключовими підрозділами:

1. Відділ продажів і маркетингу. Коуч працюватиме з директорами цих відділів протягом 3 місяців, щоб розвинути навички ефективних продажів та клієнтської взаємодії, що є критично важливим для підприємства, яке виготовляє вікна та двері на замовлення.

2. Відділ виробництва та логістики. Коуч взаємодіятиме з керівниками цих підрозділів протягом 3 місяців, щоб оптимізувати виробничі процеси та логістику, враховуючи важливість швидкості виготовлення (2–3 дні для вікон).

Директори, отримавши навички коучингу, зможуть застосовувати їх до своїх підлеглих, охоплюючи всю організацію. Для працівників відділу продажів додатково рекомендуються тренінги з технік продажів та роботи з клієнтами.

Розробка Плану заходів підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Фірма Віндзор» є необхідною для забезпечення конкурентоспроможності підприємства на ринку металопластикових вікон та дверей. Впровадження коучингу та професійного навчання дозволить підвищити продуктивність праці, оптимізувати виробничі процеси та покращити клієнтський сервіс.

План заходів для ТОВ «Фірма Віндзор» поділено на дві категорії: спеціалісти та керівники. Основні напрями:

1. Підвищення освітнього рівня. Обов'язкове навчання для нових працівників (7–14 днів), щорічні семінари для керівників (1–3 дні), періодична перепідготовка (не менше 72 годин).

2. Кар'єрне зростання. Система лінійного та горизонтального просування для стимулювання працівників.

3. Мотивація. Впровадження негрошових форм мотивації для керівників та вдосконалення системи преміювання для спеціалістів.

План заходів підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Фірма Віндзор» представлено у табл. 2.16.

Таблиця 2.16

План заходів підвищення кваліфікації персоналу ТОВ «Фірма Віндзор»

Категорія персоналу	Періодичність			
	постійно	один раз в рік	кожних 3 роки	кожних 5 років
1	2	3	4	5
Форма навчання				
Керівники	самонавчання	семінари, коуч-сесії	перепідготовка	підвищення кваліфікації, стажування
Спеціалісти	коучинг, інструктаж	тренінги професійного та психологічного спрямування	стажування	навчання для підвищення кваліфікації та перепідготовки
Кар'єра				
Керівники	лінійне зростання	горизонтальне	вертикальне	Поєднання горизонтального та вертикального зростання
Спеціалісти	не лінійне зростання	горизонтальне	вертикальне	вертикального
Мотивація				
Керівники	Негрошові форми мотивації			
Спеціалісти	Вдосконалення системи преміювання			

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Для керівництва пропонується провести коуч-сесії з бізнес-фінансів та управління персоналом.

Коуч-сесії з бізнес-фінансів необхідні для ТОВ «Фірма Віндзор» з таких причин:

1. Оптимізація фінансового управління. Допомагають керівникам та працівникам краще розуміти фінансові процеси, включаючи бюджетування, аналіз витрат та доходів, що критично важливо для підприємства, яке займається виготовленням металопластикових вікон та дверей.

2. Підвищення фінансової грамотності. Розвивають навички аналізу фінансових переконань і установок, що сприяє прийняттю обґрунтованих рішень щодо інвестицій у виробництво та логістику.

3. Зростання прибутковості. Згідно з дослідженнями, коучинг може підвищити прибутковість на 28% за рахунок ефективного управління

фінансами та ресурсами.

4. Виявлення та вирішення фінансових проблем. Дозволяють ідентифікувати обмеження та страхи, пов'язані з фінансами, та розробити стратегії їх подолання, що особливо важливо для оптимізації витрат на сировину та логістику.

5. Формування стратегічного мислення. Сприяють створенню фінансових стратегій і тактик, адаптованих до специфіки ринку металопластикових конструкцій, що підвищує конкурентоспроможність підприємства.

Перелік модулів коуч-сесії бізнес-фінанси на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» розроблено у табл. 2.17.

Таблиця 2.17

Перелік модулів коуч-сесії бізнес-фінанси на підприємстві
ТОВ «Фірма Віндзор»

Назва модуля	Опис
Введення в коучинг бізнес-фінансів	Розгляд понять «коучинг» і «фінанси», основних принципів фінансового коучингу, класифікація фінансових проблем, психологія стосунків з фінансами, створення матриці модельних питань.
Фінансові установки	Виявлення та зміна фінансових переконань, аналіз заборон, обмежень і страхів, техніки розкриття намірів та можливостей клієнта.
Розгляд індивідуального досвіду у комунікації з грошима	Робота з особистими сценаріями взаємодії з фінансами, використання ресурсних якорів для формування фінансової поведінки.
Формування фінансової стратегії та тактики	Аналіз і модифікація фінансових сценаріїв, застосування трансактного аналізу та рефреймінгу для досягнення результатів.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Коуч-сесії з управління персоналом необхідні для ТОВ «Фірма Віндзор» з таких причин:

1. Покращення комунікацій. Допомагають вдосконалити вертикальні (між керівниками та підлеглими) та горизонтальні (між відділами) комунікації, що сприяє ефективній координації у виробництві металопластикових вікон та дверей.

2. Розвиток командної роботи. Сприяють створенню сприятливого

середовища для групового мислення, підвищуючи згуртованість команд у відділах продажів, виробництва та логістики.

3. Управління змінами. Дозволяють ефективно керувати змінами в компанії, зокрема при впровадженні нових технологій чи оптимізації процесів, що є важливим для швидкого виготовлення вікон (2–3 дні).

4. Підвищення мотивації та замученості. Використання інструментів, таких як піраміда Ділтса та колесо балансу, допомагає керівникам мотивувати працівників, знижуючи плинність кадрів.

5. Розвиток лідерських навичок. Допомагають керівникам застосовувати чотири тони впливового голосу та інші техніки для ефективного управління персоналом, що підвищує продуктивність і якість роботи на підприємстві.

Перелік модулів коуч-сесії з управління персоналом на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» розроблено у табл. 2.18.

Таблиця 2.18

Перелік модулів коуч-сесії з управління персоналом на підприємстві
ТОВ «Фірма Віндзор»

Назва модуля	Опис
Робота із співробітниками	Вдосконалення вертикальних і горизонтальних комунікацій, використання піраміди Ділтса та колеса балансу, застосування чотирьох тонів впливового голосу.
Робота з командою	Покращення групового та індивідуального мислення, створення сприятливого середовища, використання методів прийняття групових рішень.
Робота з системами	Встановлення відносин між коучем, замовником і командою, управління змінами, розвиток довгострокових відносин.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

План впровадження коучингу на ТОВ «Фірма Віндзор» являє собою комплексну програму, спрямовану на підвищення ефективності роботи персоналу, оптимізацію бізнес-процесів і зростання прибутковості підприємства, що спеціалізується на виготовленні металопластикових вікон та дверей.

План впровадження коучингу на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» представлено у табл. 2.19.

Таблиця 2.19

План впровадження коучингу на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор»

Етап	Зміст етапу
Ціле встановлення	Визначення цілей коучингової програми, виявлення проблемних зон у навчанні та областей, де коучинг буде найефективнішим (продажі, виробництво, логістика).
Ознайомлення персоналу із програмою	Поширення інформації про коучинг через корпоративні канали, підкреслення його переваг для підвищення мотивації та залучення працівників.
Розробка плану проведення коучинг-сесій	Складання гнучкого графіку занять, адаптованого до потреб працівників, із можливістю віртуального коучингу для гнучкості.
Оцінювання ефективності	Порівняння продуктивності до та після коучингу, збирання зворотного зв'язку для вдосконалення програми.

Джерело: складено автором на основі власних досліджень

Оцінка ефективності запропонованих заходів для ТОВ «Фірма Віндзор» є критично важливим етапом для забезпечення успішного впровадження коучингової програми. Вона дозволяє визначити, наскільки навчання тренінг-менеджера, цифровий коучинг та тренінги для працівників сприяють досягненню цілей підприємства, зокрема зростанню продуктивності та прибутковості. Для підприємства, що виготовляє металопластикові вікна та двері, оцінка ефективності забезпечує адаптацію коучингу до специфіки виробництва та продажів. Таким чином, цей процес гарантує максимальну віддачу від інвестицій у розвиток персоналу та зміцнення конкурентоспроможності компанії.

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи коучингу на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» представлена у табл. 2.20.

Таблиця 2.20

Оцінка ефективності запропонованих заходів щодо удосконалення системи коучингу на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор»

Показник	2024 р.	2025 р.	Відхилення 2025 р. від 2024 р., %
1	2	3	4
Витрати на навчання тренінг-менеджерів за програмою бізнес-фінанси та управління персоналом, тис. грн.	х	48	х

Продовження таблиці 2.20

1	2	3	4
Витрати на впровадження цифрового коучингу для керівництва підприємства, тис. грн.	х	50	х
Витрати на навчання тренінг-менеджерів за програмою збільшення продажів для працівників відділів продажів, тис. грн.	х	65	х
Навчання тренінг-менеджерів на спеціалізованих курсах коучів, тис. грн.	х	95	х
Разом витрати 2024 р. та 2025 р., тис. грн.			258
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	24667	31500	27,70
Середньооблікова чисельність працівників	21	21	0,00
Продуктивність праці, тис. грн./чол.	1174,62	1500,00	27,70
Чистий прибуток, тис. грн.	131	230	75,57
Приріст чистого прибутку, тис. грн.			99,00
Коефіцієнт ефективності витрат на коучинг			0,38

Джерело: розраховано автором

Отже, заплановані витрати на коучинг у 2025 році складуть 258 тис. грн, що включає навчання тренінг-менеджера, цифровий коучинг та тренінги для відділу продажів. Очікується зростання продуктивності праці на 27,7 %, чистого доходу від реалізації на 27,7 % та чистого прибутку на 75,57 %. Коефіцієнт ефективності витрат на коучинг становить 0,38, що свідчить про високу окупність інвестицій.

Таким чином, впровадження проекту коучингу на ТОВ «Фірма Віндзор» є доцільним, оскільки воно сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу та конкурентоспроможності підприємства на ринку металопластикових вікон та дверей. Навчання тренінг-менеджера за програмами бізнес-фінансів та управління персоналом дозволить адаптувати коучинг до потреб компанії, оптимізуючи виробничі процеси та продажі. Впровадження програми також знизить плинність кадрів і зміцнить корпоративну культуру завдяки розвитку мотивації та лідерських навичок. Таким чином, цей проект є стратегічно важливим для сталого розвитку підприємства ТОВ «Фірма Віндзор» та максимізації його потенціалу.

Висновки до розділу 2

За результатами проведеної аналітичної оцінки стану та напрямів удосконалення застосування коучингу на підприємстві можна зробити наступні висновки:

Визначено, що ТОВ «Фірма Віндзор» - це одне з провідних виробничих підприємств регіону, що спеціалізується на виготовленні металопластикових вікон і дверей. Сьогодні ТОВ «Фірма Віндзор» є беззаперечним лідером ринку металопластикових конструкцій у Житомирській області та поступово розширює свій вплив на всю Україну. Основними конкурентними перевагами компанії залишаються висока якість продукції, професіоналізм колективу, відповідальність перед клієнтами та гнучкість у роботі.

Аналіз основних економічних показників діяльності свідчить про неоднозначний розвиток ТОВ «Фірма Віндзор» у період з 2022 по 2024 роки. Чистий дохід підприємства зріс на 16,6%, що свідчить про збільшення обсягів реалізації продукції або послуг. Водночас валовий прибуток знизився на 15,97%, що може вказувати на зростання собівартості або зменшення ефективності виробництва. Чистий прибуток підприємства за цей період зріс у 5,89 разів, що є позитивним показником підвищення фінансової результативності.

Обґрунтовано, що одним із дієвих інструментів розвитку людського капіталу є коучинг, який сприяє розкриттю потенціалу працівників та підвищенню їхньої мотивації. Вивчення стану застосування коучингу на підприємстві дозволяє оцінити рівень впровадження сучасних підходів до управління. Для ТОВ «Фірма Віндзор» це особливо важливо з огляду на необхідність адаптації до змін та підвищення конкурентоспроможності. Аналіз коучингових практик допомагає виявити прогалини в роботі з персоналом та знайти шляхи їх усунення.

Узагальнено, що на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» спостерігається загальна тенденція до скорочення чисельності персоналу – з 27 до 21 особи, що

становить зниження на 22,22%. Найбільше зменшення зафіксовано серед виробничого персоналу – на 4 особи або 21,05%, однак їхня частка у загальній структурі персоналу дещо зросла з 70,37% до 71,43%. Управлінський персонал також скоротився з 8 до 6 осіб (на 25%), що свідчить про загальне зменшення управлінських функцій або оптимізацію управлінської структури. Кількість керівників залишалася сталою – 2 особи протягом трьох років, однак їхня питома вага в структурі персоналу зросла з 7,41% до 9,52%.

Визначено, що стан застосування коучингу на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» можна охарактеризувати як недостатньо розвинений, хоча позитивна динаміка в цьому напрямі вже спостерігається. Протягом 2022–2024 років зростала кількість працівників, залучених до різних тренінгових програм, зокрема мотиваційно-компетенційних та з особистого розвитку. Проте коучинг як цілеспрямована система роботи з персоналом використовується епізодично і охоплює лише обмежене коло працівників. Відсутність комплексної системи оцінки результативності коучингових заходів не дозволяє повною мірою оцінити їхній вплив на ефективність роботи персоналу.

Обґрунтовано, що на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» працює один штатний тренінг-менеджер, який проводить навчання для працівників відділів продажів, виробництва та логістики. Однак через обмежені знання сучасних методик коучингу та недостатню практичну спрямованість тренінгів ефективність цих заходів є недостатньою. Замість залучення зовнішніх коучів, що може бути витратним у сучасних економічних умовах, доцільно інвестувати в підвищення кваліфікації штатного тренінг-менеджера.

Доведено, що впровадження проекту коучингу на ТОВ «Фірма Віндзор» є доцільним, оскільки воно сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу та конкурентоспроможності підприємства на ринку металопластикових вікон та дверей. Впровадження програми також знизить плинність кадрів і зміцнить корпоративну культуру завдяки розвитку мотивації та лідерських навичок. Таким чином, цей проект є стратегічно важливим для сталого розвитку ТОВ «Фірма Віндзор» та максимізації його потенціалу.

ВИСНОВКИ

За результатами проведеного дослідження особливостей застосування коучингу на підприємстві можна зробити наступні висновки:

1. Визначено, що коучинг на підприємстві є сучасною ефективною технологією управління, яка сприяє розвитку персоналу та підвищенню загальної продуктивності організації. Його сутність полягає у цілеспрямованій взаємодії між керівником і працівником, що базується на підтримці, мотивації та розвитку індивідуального потенціалу. Коучинг допомагає адаптуватися до змін, формувати лідерські якості та створювати сприятливу корпоративну культуру.

2. Обґрунтовано, що процес застосування коучингу на підприємстві - це послідовна система дій і методів, спрямованих на розвиток потенціалу працівників через підтримку, мотивацію та активне залучення у прийняття рішень. Він включає встановлення цілей, діалог між коучем і клієнтом, аналіз ситуації, визначення індивідуальних потреб та ресурсів, а також розробку і впровадження конкретних кроків для досягнення поставлених результатів. Цей процес базується на принципах партнерства, довіри і відкритої комунікації, що дозволяє ефективно розкривати сильні сторони співробітників і допомагати їм долати професійні виклики.

3. Узагальнено, що організація застосування коучингу на підприємстві є важливим інструментом розвитку персоналу та підвищення ефективності роботи. Впровадження коучингу сприяє формуванню мотивації, розкриттю потенціалу працівників і покращенню командної взаємодії. Для успішної реалізації коучингових практик необхідно чітко визначити цілі, обрати відповідні моделі та адаптувати їх під специфіку підприємства. Важливо також забезпечити системний підхід та регулярний контроль результатів коучингу.

4. Визначено, що оцінка ефективності застосування коучингу на підприємстві є ключовим елементом управлінського процесу, що дозволяє визначити реальний вплив коучингових практик на розвиток персоналу і

досягнення бізнес-цілей. Коучинг, як інноваційна технологія управління, потребує системного аналізу результатів, щоб уникнути неефективних витрат часу і ресурсів. Оцінка допомагає виявити сильні сторони впроваджених методів і вчасно скоригувати підходи до навчання і розвитку.

5. Обґрунтовано, що застосування різних методичних підходів - від економічного до психологічного - забезпечує комплексне бачення ефективності коучингу. Визначені критерії та система показників допомагають виявити сильні сторони коучингової діяльності та зони, що потребують вдосконалення. Завдяки цьому підприємство може підвищити рівень управління людськими ресурсами та сформувати культуру безперервного розвитку. Отже, системна методична оцінка є необхідною умовою ефективного функціонування коучингу як сучасного інструменту менеджменту.

6. Визначено, що ТОВ «Фірма Віндзор» - це одне з провідних виробничих підприємств регіону, що спеціалізується на виготовленні металопластикових вікон і дверей. Сьогодні ТОВ «Фірма Віндзор» є беззаперечним лідером ринку металопластикових конструкцій у Житомирській області та поступово розширює свій вплив на всю Україну. Основними конкурентними перевагами компанії залишаються висока якість продукції, професіоналізм колективу, відповідальність перед клієнтами та гнучкість у роботі.

7. Обґрунтовано, що одним із дієвих інструментів розвитку людського капіталу є коучинг, який сприяє розкриттю потенціалу працівників та підвищенню їхньої мотивації. Вивчення стану застосування коучингу на підприємстві дозволяє оцінити рівень впровадження сучасних підходів до управління. Для ТОВ «Фірма Віндзор» це особливо важливо з огляду на необхідність адаптації до змін та підвищення конкурентоспроможності. Аналіз коучингових практик допомагає виявити прогалини в роботі з персоналом та знайти шляхи їх усунення.

8. Узагальнено, що на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» спостерігається загальна тенденція до скорочення чисельності персоналу – з 27 до 21 особи, що становить зниження на 22,22%. Найбільше зменшення зафіксовано серед

виробничого персоналу – на 4 особи або 21,05%, однак їхня частка у загальній структурі персоналу дещо зросла з 70,37% до 71,43%. Управлінський персонал також скоротився з 8 до 6 осіб (на 25%), що свідчить про загальне зменшення управлінських функцій або оптимізацію управлінської структури. Кількість керівників залишалася сталою – 2 особи протягом трьох років, однак їхня питома вага в структурі персоналу зросла з 7,41% до 9,52%.

9. Визначено, що стан застосування коучингу на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» можна охарактеризувати як недостатньо розвинений, хоча позитивна динаміка в цьому напрямі вже спостерігається. Протягом 2022–2024 років зростала кількість працівників, залучених до різних тренінгових програм, зокрема мотиваційно-компетенційних та з особистого розвитку. Проте коучинг як цілеспрямована система роботи з персоналом використовується епізодично і охоплює лише обмежене коло працівників. Відсутність комплексної системи оцінки результативності коучингових заходів не дозволяє повною мірою оцінити їхній вплив на ефективність роботи персоналу.

10. Обґрунтовано, що на підприємстві ТОВ «Фірма Віндзор» працює один штатний тренінг-менеджер, який проводить навчання для працівників відділів продажів, виробництва та логістики. Однак через обмежені знання сучасних методик коучингу та недостатню практичну спрямованість тренінгів ефективність цих заходів є недостатньою. Замість залучення зовнішніх коучів, що може бути витратним у сучасних економічних умовах, доцільно інвестувати в підвищення кваліфікації штатного тренінг-менеджера.

11. Доведено, що впровадження проекту коучингу на ТОВ «Фірма Віндзор» є доцільним, оскільки воно сприятиме підвищенню ефективності роботи персоналу та конкурентоспроможності підприємства на ринку металопластикових вікон та дверей. Впровадження програми також знизить плинність кадрів і зміцнить корпоративну культуру завдяки розвитку мотивації та лідерських навичок. Таким чином, цей проект є стратегічно важливим для сталого розвитку ТОВ «Фірма Віндзор» та максимізації його потенціалу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балановська Т.І., Михайліченко М.В., Троян А.В. Управління персоналом: навчальний посібник для здобувачів вищої освіти спеціальності 281 Публічне управління та адміністрування. Київ: ФОП Ямчинський О.В., 2022. 371 с.
2. Банєва І.О., Величко О.В., Коваль О.Д. Коучинг персоналу готельно-ресторанного бізнесу. Ефективна економіка. 2023. № 6. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_6_11
3. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством: навч. посіб. Київ: ЦУЛ, 2003. 560 с.
4. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика, 5-те видання. Київ. КМ-Букс, 2019. 336 с.
5. Вороніна А.В. Менеджмент: навч. посібник. Дніпров. держ. техн. ун-т. Кам'янське: ДДТУ, 2019. 356 с.
6. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
7. Гібнер Я. М. Коучинг як інструмент ефективного навчання та розвитку персоналу. Молодий вчений. 2021. №8. Т.1. С. 121-124.
8. Господарський кодекс України від 6 січня 2003 року № 436-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/436-15#Text>
9. Дзямулич М.І., Шматковська Т.О. Управління розвитком персоналу підприємства в умовах економічної глобалізації. Економічний форум. 2020. № 3. С. 138-142.
10. Економічна енциклопедія : у трьох томах / За заг. ред. С.В. Мочерного. Київ : Видавничий центр «Академія», Т. 3. 2002. 951 с.
11. Зачосова Н. В., Коваль О.В., Байкер М.В. Розвиток персоналу та кадрового потенціалу як елементи стратегічного управління фінансово-

економічною безпекою суб'єкта господарювання. Науковий погляд: економіка та управління. 2022. № 1. С. 61-66.

12. Калінін А.М. Змістовна частина компонентів коучингу у системі управління людськими ресурсами підприємства. Наукові праці Міжрегіональної академії управління персоналом. Економічні науки. 2021. Вип. 2. С. 81-88.

13. Коваленко О.М., Воробйова Н.П., Вінчук І.М. Коучинг у системі чинників ефективного управління людськими ресурсами підприємства. Формування ринкових відносин в Україні. 2019. № 5. С. 80-87.

14. Ковальчук С. Є., Голюк В. Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. Актуальні проблеми економіки і управління. 2018. № 12. С. 81–91.

15. Кодекс етики ICF. URL: <https://www.icf-ukraine.org/blog/228448-kodeks-etiki-icf>

16. Кодекс законів про працю України від 10.12.71 № 322-VIII в редакції від 02.05.2025 р., підстава - 4339-IX, 4353-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08#Text>

17. Коучинг в організації. URL: <http://coachinhr.teampracticum.com/bci2015>

18. Кучеренко С.К., Кот І.П. Сучасне управління професійним розвитком персоналу підприємства. Молодий вчений. 2019. № 11(2). С. 521-525.

19. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством. Київ: КНТЕУ, 2013. 824 с.

20. Ліпич Л., Гринькевич О., Полінкевич О. Управління різноманітністю в контексті розвитку персоналу. Економічний форум. 2022. № 2. С. 50-58.

21. Ліпич Л.Г., Хілуха О.А., Кушнір М.А. Коучинг як форма розвитку «м'яких» компетентностей працівників підприємства. Науковий погляд: економіка та управління. 2020. № 2. С. 140-146.

22. Ломага Ю.Р., Нагірна М.Я. Переваги та недоліки коучингу в Україні за умов євроінтеграції. Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development. 2022. Vol. 4, № 2. С. 183-191.

23. Маркова Н.С. Принципи, функції та моделі управління розвитком персоналу. URL: <http://www.repository.hneu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/4670/1/>

24. Матушко А.Є. Оцінка ефективності навчання персоналу. URL: <http://lib.chdu.edu.ua/pdf/naukpraci/economy/2010/145-132-19.pdf>

25. Маховка В. М., Козик М. В. Проблематика впровадження коучингу в систему управління персоналом організації. Інфраструктура ринку. 2018. Вип. 21. С. 131–136.

26. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. Вісник Київського національного торговельно-економічного університету. 2015. № 4 (102). С. 50-67.

27. Миколайчук І.П., Марняло А.М., Заболотна В.В. Застосування навчальної персонал-технології коучингу в умовах Covid-19. Specialized and multidisciplinary scientific researches: Collection of scientific papers «ΛΟΓΟΣ» with Proceedings of the International Scientific and Practical Conference (Vol. 2), December 11, 2020. Amsterdam, The Netherland: European Scientific Platform. С.138-141.

28. Миколайчук І.П., Марняло А.М., Заболотна В.В. Цифровий коучинг в управлінні персоналом. Матеріали IV Всеукраїнської науково-практичної онлайнконференції (11 лютого 2021 року). Київ. САБ. С. 45-46.

29. Морозов О.Ф., Гончар В.О. Система управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2017. №1. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5372>

30. Нагара М.Б. Підхід до оцінювання якості управління людськими ресурсами на підприємствах. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки, вип. 19. Кіровоград : КНТУ, 2021. №19. С. 144-150.

31. Нагорний В.В., Рубан О.О. Бізнес-коучинг як сучасний інструмент розвитку та навчання персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 9. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_9_38

32. Національна рамка кваліфікацій: затверджена постановою КМУ № 1341 від 23.11.2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF#Text>

33. Невмержицька С.М., Бугас Н.В., Шміголь Т.І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Ефективна економіка. 2020. № 12. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2020_12_35

34. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навчальний посібник. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.

35. Ніколаєв Л.О., Горбоконь І.В. Шляхи активізації ресурсів особистості засобами коучингу. Габітус. 2022. Вип. 42. С. 193-196.

36. Офіційний сайт компанії ТОВ «Фірма Віндзор». URL: <http://windzor.com.ua/about/company>

37. Пелих А.С. Особливості сучасного управління персоналом на вітчизняних підприємствах. Інноваційна економіка. 2020. № 15. С. 163-166.

38. Павлов В.І. Кушнірук О.Ю. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку : зб. наук. пр. Львів: Львів. політехніка, 2022. С. 276–280.

39. Партика І.В. Концептуальна модель управління розвитком персоналу підприємства. Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2019. Вип. 25(2). С. 51-54.

40. Передало Х. С., Процик І. С. Роль коучингу в системі мотивування працівників вітчизняних підприємств. Вісник Національного університету "Львівська політехніка". 2022. №727. С. 131-135.

41. Петренюк Д.А. Зародження коучингу як способу сприяння особистісному розвитку. Наукові записки Центральноукраїнського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Серія: Педагогічні науки. 2019. Вип. 178. С. 241-245.

42. Петровська І. Р. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. URL: <http://www.lp.edu.ua/Institute/IGS/IPP/WebRC/issues/Pertovska.pdf>
43. Поліщук О.Ю., Поляк К.Ю. Управління розвитком персоналу. Інтелект XXI. 2021. № 4. С. 19-22.
44. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами в системі менеджменту підприємств: монографія. Нац. ун-т економіки і торгівлі ім. Михайла ТуганБарановського. Кр. Ріг: Чернявський Д.О., 2019. 353 с.
45. Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
46. Про професійний розвиток працівників: Закон України від 12 січня 2012 року № 4312-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4312-17#Text>
47. Про соціальний діалог в Україні: Закон України 23 грудня 2010 року № 2862-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2862-17#Text>
48. Прокопенко В.Ю., Шаповал В.П., Шовкун Л.В., Корнева Н.О. Сучасні проблеми розвитку кадрового забезпечення та управління персоналом підприємства. Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки. 2019. № 2. С. 425-434.
49. Рарок О.В., Рарок Л.А. Напрями удосконалення управління розвитком персоналу. Молодий вчений. 2019. № 12(2). С. 483-486.
50. Розвиток персоналу. Український мобільний банк знань. URL: <http://www.probusiness.in.ua/>
51. Романова С.М. Коучінг як нова технологія в професійній освіті. Вісник Нац. авіац. ун-ту. Серія: Педагогіка. Психологія. 2020. Вип. 3. С. 83-86.
52. Савченко А. В. Розвиток персоналу : підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ, 2015. 505 с.
53. Савчук Б., Пантюк М., Котенко Р. Інтерфейси коучингу крізь призму науковопедагогічного дискурсу. Молодь і ринок. 2022. № 5. С. 11-15.
54. Сапельнікова Н. Л., Вознюк Я. С. Сутність стратегічного управління. Менеджер. 2016. № 3. С. 52-59.

55. Ситник О.Ю. Розвиток персоналу як фактор розвитку конкурентоспроможності підприємства. URL: <http://intkonf.org/sitnik-o-yurozvitok-personalu-yak-faktor-rozvitku-konkurentospromozhnosti-pidpriemstva/>
56. Тарасенко Ю. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Застосування методів коучингу при створенні організації, що навчається. Проблеми підвищення ефективності інфраструктури. 2021. Випуск 29. 330 с.
57. Терещенко І. Організація, що навчається або самонавчальна організація. Моя кадрова газета. №6 (14). 2012. С. 4-7.
58. Ткаченко В.В. Впровадження інноваційної системи управління розвитком персоналу підприємства. Ефективна економіка. 2023. № 5. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/efek_2023_5_75
59. Управління мотивацією професійного розвитку персоналу організації. Рекуненко І.І. та ін. (5 осіб). Вісник Сумського державного університету. Серія: Економіка. 2021. № 3. С. 254-262.
60. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О.І. Драган. Київ : ВД «Вініченко», 2014. 298 с.
61. Уявлення про світ через коучинг. URL: <https://coachingfederation.org/>
62. Хандій О. О. Антикризові інструменти управління підприємством: практичні аспекти реалізації. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2012. №4. С. 186-192.
63. Хитько М., Підлеп'ян Н. Стратегія управління якістю професійної освіти через розвиток людських ресурсів. Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Серія: Публічне управління та адміністрування. 2023. № 2. С. 50-55.
64. Черненко О.В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. Вчені записки університету «КРОК». Серія: Економіка. 2019. Вип. 2. С. 159-168.

65. Чернишова Л.І., Стоянова М.І. Вплив коучинг-технологій на розвиток кадрового потенціалу організації. Економіка. Фінанси. Право. 2021. № 12(1). С. 14-18.

66. Швець Є.В., Бойко К.О. Коучинг та його роль в управлінні підприємством. Причорноморські економічні студії. 2017. Вип. 17. С. 142-145.

67. Швець І. Б., Коваленко Т. В. Комплексна оцінка якості управління персоналом : монографія. Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2013. 159 с.

68. Швець Л.В., Гайдай Г.Г. Розвиток персоналу як основна передумова розвитку підприємства. Економіка та управління на транспорті. 2016. Вип. 2. С. 126–130.

69. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика : монографія. Полтава, ПУЕТ, 2018. 462 с.

70. Шкільняк М.М, Овсянюк-Бердадіна О.Ф., Крисько Ж.Л., Демків І.О. Менеджмент: підручник. Тернопіль: ЗУНУ, 2022 р. 258 с.

71. Шульга Н.В. Коучингові технології як засіб профілактики криз професійного розвитку: проблема оцінки ефективності. Вісник Національного університету оборони України. 2023. Вип. 4. С. 14-21.

72. Що таке «коучинг», як це працює і кому все це потрібно?» URL: <https://loyer.com.ua/uk/shho-take-kouching-yak-tse-pratsyuye-i-komu-vse-tsepotribno/>

ДОДАТКИ

