

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.11.93>

УДК 005.95:331

М. В. Оліховська,

к. е. н., доцент, завідувач кафедри менеджменту, економіки та туризму,

Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2699-7684>

О. З. Томашівський,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту, економіки та туризму,

Львівський інститут ПрАТ «ВНЗ «МАУП»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-8712-3454>,

Ю. М. Томашевський,

к. е. н., доцент, доцент кафедри міжнародних економічних відносин та

маркетингових стратегій Львівського національного університету

ветеринарної медицини та біотехнологій ім. С. З. Гжицького

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4039-8271>

**ПРОФЕСІЙНІ КОМПЕТЕНЦІЇ КОУЧА У РОБОТІ З ПЕРСОНАЛОМ
ТА УПРАВЛІННЯ ЛОГІСТИКОЮ НА ПІДПРИЄМСТВАХ ЗГІДНО
МІЖНАРОДНОЇ ФЕДЕРАЦІЇ КОУЧИНГУ (ICF)**

M. Olikhovska,

*PhD in Economics, Associate Professor, Head of the Department of Management,
Economics and Tourism, Lviv Institute of Interregional Academy of Personnel
Management*

O. Tomashivskuj,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Economics and Tourism, Lviv Institute of Interregional Academy of Personnel
Management Interregional Academy of Personnel Management*

Y. Tomashevskyi,

*PhD in Economics,, Associate Professor, Head of the Department of International
Economic Relations and Marketing Strategies,*

S. Z. Gzhytsky Lviv National University of Veterinary Medicine and Biotechnology

PROFESSIONAL COMPETENCES OF A COACH IN WORKING WITH PERSONNEL AND LOGISTICS MANAGEMENT IN ENTERPRISES ACCORDING TO THE INTERNATIONAL COACHING FEDERATION (ICF)

У статті розглянуто основні професійні вимоги до компетенцій коуча під час проведення коуч-сесій з клієнтами згідно Міжнародної федерації коучингу (ICF), а також висвітлено етапи коучингового процесу, які застосовуються найчастіше із персоналом малого та середнього бізнесу для формування успішного логістичного менеджменту у бізнес-структурі.

Ціллю статті є виявлення ключових компетенцій для менеджерів логістики в умовах нинішніх економічних проблем та дослідження можливостей удосконалення шляхом використання інструментів коучингу.

У статті ідентифіковано ключові компетенції менеджерів із логістики, необхідність здійснення адаптації до сучасних викликів та виявлення можливості розвитку за допомогою сучасного інструменту навчання — коучингу; дослідження ролі менеджера як співробітника, що

впливає на розвиток організацій TSL-сектора, що здійснює управління не лише логістичною системою, а й командою працівників.

Досліджено питання ролі менеджера як індивіда, що впливає на управління, розвиток і зміну TSL- сектора. Дослідження побудоване на аналізі літератури предмету та обґрунтуваннях авторів у сфері консалтингу та коучингу за останні роки.

The article examines the main professional requirements for a coach's competencies during coaching sessions with clients according to the International Coaching Federation (ICF), and also highlights the stages of the coaching process that are most often used with small and medium-sized business personnel to form successful logistics management in a business structure.

The article identifies the key competencies of logistics managers, the need to adapt to modern challenges and identify development opportunities using a modern training tool - coaching; studies the role of a manager as an employee who influences the development of TSL sector organizations that manage not only the logistics system, but also a team of employees.

The issue of the role of the manager as an individual influencing the management, development and change of the TSL sector is investigated. The study is based on an analysis of the literature on the subject and the justifications of authors in the field of consulting and coaching in recent years.

The purpose of the article is to determine the main competencies of a coach, as well as to discuss the main stages of conducting coaching sessions for its prospective application in the enterprise's personnel management when solving logistical problems.

The logistics sector is expanding under the influence of the skills and competencies of logisticians, who not only manage transport services, but also carry out freight forwarding, provide logistics services, courier services, storage services and customs services.

The article presents 11 basic competencies of a coach's work with personnel. It is emphasized that only phased coaching sessions have a positive result. The key components of the coaching process are substantiated. Attention is focused on the peculiarities of the coach's listening to the client. In addition, the importance of establishing mutual trust and partnership between the coach and the client is analyzed as a decisive factor for the effectiveness of the entire process. The results of the study can be used in the professional development programs of logistics managers, HR specialists, and consultants working with business organizations. The practical significance of the research lies in the possibility of implementing coaching technologies in the system of corporate education and management decision-making, which ensures the development of strategic thinking, responsibility, and leadership potential among employees. This contributes to strengthening the competitiveness of enterprises in the logistics market and promotes the sustainable development of the TSL sector in general.

Ключові слова: *коуч, бізнес, логістичний менеджмент, компетенції менеджера з логістики, міжнародна федерація коучингу (ICF), коучинговий процес, слухання.*

Keywords: *coach, business, logistics management, competences of logistics manager, International Coaching Federation (ICF), coaching process, listening.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. У сучасному суспільстві, яке швидко змінюється, професії коуча, ментора та психолога набирають великої популярності. Вони допомагають людям орієнтуватися у різноманітних життєвих ситуаціях, покращувати особисті та професійні навички, а також забезпечують підтримку у складні моменти. Розгляньмо, чому ці спеціальності є такими актуальними, та які переваги вони приносять. Коуч-спеціаліст дуже популярний на сьогодні. Часто сучасне суспільство не

знає звідки цей термін «коуч» з'явився у системі менеджменту персоналу, його порівнюють з наставником, терапевтом, експертом, тренером тощо.

Таким чином, проблема полягає у визначенні походження цього терміну та трактування його з різних підходів до розуміння, зокрема в контексті системи менеджменту, що потребує ґрунтовного аналізу та наукового обґрунтування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання вивчення процесу коучингу та його використання в різних наукових підтекстах перебувають в центрі уваги багатьох науковців. О. В. Захарова досліджувала коучинг як технологію розкриття внутрішнього потенціалу дослідника. Кратік В. С., Бурлаєнко Т. І. характеризували коучинг як стиль управління. Нежинська О. О., Тименко В. М. розглядали коуча як лідера. Однак не всі автори згадували про компетентності коуча та особливості коуч-сесій, проведених з персоналом підприємства. Вважаємо, що в сучасних умовах розвитку системи управління (менеджменту) персоналу роль коуча та проведених ним сесій значно зростає і підвищує ефективність діяльності організацій.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Основна мета статті полягає у визначенні основних компетенцій коуча, а також в обговоренні основних етапів проведення коуч-сесій для перспективного застосування його в управлінні персоналом підприємства при вирішенні логістичних завдань. Сектор логістичних завдань розширюється під впливом навичок та компетенцій логістів, які займаються не тільки управлінням транспортними послугами, а також здійснюють експедиціонування вантажів, надають логістичні послуги, кур'єрські послуги, послуги зберігання та послуги митних служб. У статті подані 11 основних компетенцій роботи коуча з персоналом. Наголошено, що лише поетапне проведення коуч-сесій мають позитивний результат. Обґрунтовано ключові складові процесу коучингу. Акцентовано увагу на особливостях слухання коучем клієнта.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні менеджери з логістики займаються управлінням потоком матеріалів і інформації всередині підприємства, управлінням ланцюгом поставок і мережею постачань. Сутністю управління ланцюгами поставок виступає відповідно реалізований процес прийняття рішень, пов'язаний зі синхронізацією фізичних, інформаційних і фінансових потоків попиту та пропозиції, які циркулюють між учасниками ринку для забезпечення конкурентних переваг і створення доданої вартості для усіх його елементів, клієнтів та інших зацікавлених сторін.

Розвиток менеджерів з логістики досягається залежно від бажаної мети і ресурсів під впливом використання безлічі інструментів, які є в розпорядженні підприємства. Найпершим інструментом, яким користуються підприємства для підвищення компетентності співробітників, є тренінги. Їх мета переважно полягає у підвищенні рівня знань і навичок у сфері логістики. Іншим інструментом є менторинг і/або консалтинг, основною метою яких є надання консультацій або пропозиції рішень для кожного працівника у конкретній ситуації наставником із великим професійним досвідом. Популярним інструментом виступає коучинг, метою якого є зміна поведінки (особливо зміна навичок) через найефективніше використання засобів, які є в розпорядженні підприємства, у своїй повсякденній професійній діяльності, що інтегрується у стратегічні рішення компанії.

Виходячи з 11 базових компетенцій, поданих Міжнародною федерацією коучингу (ICF), ми виокремили ключові навички та вміння, якими має володіти професійний коуч:

1. Укладання коучингового контракту.

Коуч встановлює партнерські взаємини з клієнтом (фізичною особою чи організацією) на основі чіткої та зрозумілої угоди, що містить:

- визначення меж професійної взаємодії;
- правила дотримання конфіденційності;
- обов'язки та зони відповідальності сторін;

- постановку цілей клієнта;
- умови, строки та порядок надання послуг;
- положення щодо продовження чи дострокового завершення співпраці.

2. Проведення коуч-сесій.

Професійна діяльність коуча відповідає етичним та професійним стандартам ICF і передбачає:

- розвиток довірчих стосунків – повага до клієнта як до зрілої та відповідальної особистості, створення безпечної атмосфери, врахування його стилю навчання, корекція методів відповідно до потреб;
- постановку цілей і планування – спільна розробка плану коучингу, визначення конкретних і вимірюваних результатів, моніторинг прогресу, внесення коректив;
- збереження коучингової позиції – утримання від оцінок, довіра до вибору клієнта, використання інтуїції, гнучке реагування, робота з емоціями та різними варіантами поведінки;
- ефективну комунікацію – активне слухання, точне віддзеркалення сказаного, постановка відкритих запитань, застосування метафор, концентрація на потребах клієнта;
- пряме спілкування – чіткість висловлювань, надання конструктивного зворотного зв'язку, використання провокативних технік, пояснення цілей інструментів і методів, рефреймінг;
- створення умов для розширення усвідомлення – допомога клієнту в інтеграції нових знань, усвідомленні внутрішніх ресурсів, аналізі власних моделей поведінки, відкритті нових перспектив;
- проєктування дій і навчання – стимулювання експериментів, формування конкретних планів і завдань, підтримка дисципліни клієнта, фокусування на результатах, оцінка прогресу між сесіями.

3. Розвиток і саморозвиток.

Коуч усвідомлює цінність постійного особистісного та професійного зростання, зокрема:

- сам отримує досвід коучингу як клієнт;
- працює над розвитком власних навичок і особистісних якостей (самосвідомості, емоційного контролю, розуміння власних цінностей);
- вдосконалює комунікацію та вміння відкрито взаємодіяти;
- систематично підвищує кваліфікацію у сфері розвитку людей, організацій і соціальних систем;
- використовує професійну супервізію для підтримки високого рівня своєї практики [2, 4-5].

Важливим доповненням є вимоги до особистості коуча, які, на думку Заднепровської А., визначають його ефективність у професії:

1. толерантність до невизначеності – здатність працювати без гарантій результату;
2. стресостійкість – уміння діяти в складних обставинах;
3. самодиференціація – розмежування власних реакцій і взаємодії з клієнтом;
4. системне мислення – сприйняття ситуації як комплексної системи;
5. позитивне мислення – орієнтація на можливості та позитивний результат;
6. орієнтація на досягнення – мотивація до результативності;
7. партнерський стиль взаємодії – відмова від авторитарності;
8. прагнення до саморозвитку та постійного вдосконалення [5].

Отже ми робимо висновки, що коучинговий процес можна подати у вигляді послідовних кроків, що утворюють чотири етапи. Звичайно ж, що ефективність досягнення мети залежить від успішного проходження кожної стадії.

Перший етап – аналіз ситуації та збір інформації.

На нашу думку, коучинг починається з усвідомлення людиною потреби у самовдосконаленні, зміні підходів до професійної діяльності чи виконання

інших завдань. Без чіткого розуміння власних потреб зміна поведінки практично неможлива. І якраз, завдання коуча – сприяти формуванню цього усвідомлення, адже навчання чи розвиток можливі лише тоді, коли сама людина цього прагне.

Другий етап – планування системи відповідальності.

Відомо, що результативність коучингу забезпечується прийняттям індивідом особистої відповідальності за досягнуті результати. Першим кроком на цьому шляху є розробка плану, який має дати відповіді на запитання:

1. Якої мети необхідно досягти?
2. Яким чином буде здійснюватися процес?
3. У які часові рамки планується його реалізація?
4. Хто братиме участь у реалізації цього плану?

Вважаємо, щоб план, заснований на коучингу, був максимально результативним, він має спиратися на одну чи дві конкретні цілі розвитку, яких необхідно досягти у визначений проміжок часу. При цьому кожна ціль повинна бути чітко сформульованою, вимірюваною, реально досяжною, актуальною та мати конкретні терміни виконання.

Третій етап. Виконання плану з використанням різних технік коучингу. У процесі реалізації коучі застосовують лише ті методи й стилі роботи, які відповідають конкретній ситуації. Крім того, обрані технології мають узгоджуватися з особистими навичками коуча. Одним із найцінніших професійних інструментів у цьому контексті виступає вміння якісно надавати зворотний зв'язок.

Четвертий етап. Аналіз результативності. Важливо розмежовувати моніторинг і оцінку: моніторинг – це регулярний контроль за ходом реалізації плану досягнення цілей, тоді як оцінка – це разовий процес аналізу й підбиття підсумків одразу після завершення виконання плану. Цю діяльність коуч і клієнт здійснюють спільно [1, 3, 5].

Отже, у процесі коучингу ключовими складовими є:

- Усвідомлення – результат концентрації уваги, глибокого аналізу та чіткого розуміння суті проблеми. Це здатність виділяти й правильно сприймати інформацію, що має значення для життя клієнта, та оцінювати її значущість.

- Відповідальність – фундаментальний принцип і мета коучингу, коли клієнт бере на себе повну відповідальність за отримані результати. Така людина не перекладає провину на інших і не чекає допомоги ззовні, а усвідомлює, що все, що відбувається в її житті, є наслідком її власних дій.

Процес коучингу спрямований виключно на майбутнє та розвиток перспектив, а кількість і тривалість сесій визначаються індивідуальними потребами клієнта. При цьому виникає низка важливих питань, які стосуються як особливостей взаємодії коуча з клієнтом, так і глибшого розуміння його особистості та бажаних результатів.

Як встановити тип клієнта з точки зору його готовності працювати над власним розвитком або вирішувати завдання за допомогою коучингових методів?

Для цього, на мою думку, на першій коучинговій зустрічі доцільно застосовувати короткі опитувальники. Їхні питання можуть стосуватися бажаних змін, цінностей, потреб, уявлень про майбутнє, оцінки попередніх досягнень, визначення цілей та формування плану особистісного розвитку. Зміст питань залежить як від напрямку коучингу (лайф-коучинг, бізнес-коучинг, спортивний чи освітній), так і від формату проведення першої сесії. Надалі отримана інформація допомагає коучу прийняти рішення, чи варто продовжувати співпрацю з цим клієнтом.

Зазвичай коучингова сесія триває близько години, хоча її тривалість може варіюватися – від 15 хвилин до півтори години. Водночас важливо відзначити, що коучингова бесіда не завжди відбувається у визначений час і у конкретному місці. Перевага цього процесу полягає в гнучкості: коучинг може проходити в автомобілі під час поїздки, у невимушеній дружній розмові, на прогулянці, у робочому кабінеті чи навіть під час відпочинку.

Іншими словами, він можливий у будь-якій ситуації та за будь-яких обставин.

Вважаємо, що під час зустрічі коуч зазвичай робить записи розмови й після завершення передає їх клієнтові (або залишає у себе за домовленістю). У деяких випадках нотатки веде сам клієнт.

У записах повинні міститися: сформульована мета, критерії її оцінювання, основні кроки для досягнення результату та підсумкова програма дій.

1. Встановлення рапорту (контакту).

На початковому етапі використовуються прийоми, характерні для психологічного консультування: техніка невербального «дзеркала», відкриті питання та емпатичне слухання.

І звичайно коучу важливо володіти різними рівнями слухання:

- Нульовий рівень. Людина фактично не слухає співрозмовника, зосереджуючись лише на власних думках. Для коуча така поведінка неприпустима, адже веде до втрати контакту з клієнтом.

- Перший рівень (інформаційний). Увага зосереджується лише на словах, які промовляє клієнт. Контакт у цьому випадку поверхневий.

- Другий рівень (глибинний). Дає змогу уловлювати не лише зміст слів, а й емоційні відтінки та невербальні сигнали. Тут особливо ефективною є техніка «дзеркала» – повторення міміки, жестів та інтонацій співрозмовника. Вона створює відчуття емоційної близькості та сприяє довірі.

Щоб віддзеркалення виглядало природно, потрібна спостережливість і щирість у невербальній поведінці. Якщо «налаштуватися на одну хвилю» зі співрозмовником, виникає взаємне відображення рухів та жестів: спершу ви повторюєте його дії, а згодом він починає копіювати ваші. Це створює ефект взаємопроникнення і дає можливість спрямовувати співрозмовника завдяки «закону дзеркала».

Висновки із дослідження і подальші перспективи в цьому напрямку.

Успіх менеджера у сфері TSL визначається переважно компетенціями, якими володіє менеджер із логістики. Управління функціями на сучасному підприємстві, яке гнучко реагує на зміни, вимагає від менеджерів прийняття оптимальних рішень щодо наявних проблем за раціонального використання засобів підприємства. Сучасний менеджер із логістики повинен володіти необхідними для цього компетенціями та інструментами, які сприятимуть ефективному використанню власного потенціалу. Проведене дослідження показало, що професійний коуч має відповідати фаховим вимогам (освіті, сертифікації тощо), мати навички та вміння, завдяки яким може проводити коуч-сесії. Важливим є те, що коуч-сесія має відповідати певним критеріям та особливостям, офіційно регламентованим Міжнародною федерацією коучингу (ICF), що започаткувала цей процес консультування для роботи з клієнтами. Коучинговий процес має етапи, які послідовно мають бути виконані для досягнення ефективного результату в менеджменті персоналу.

Працівники з високим рівнем знань виступають незамінним елементом інноваційного підприємства, тому тема управління знаннями та компетенціями за допомогою сучасних інструментів, таких як коучинг, вартує уваги та виступатиме об'єктом подальших досліджень авторів. Перспективи подальших досліджень включають розвиток коучингу, використання сучасних методик коучингу у системі менеджменту персоналу для покращення ефективності управління організацією.

Література:

1. Брайковська А., Гриценко Т., Тімофєєва К. Коучинг для лідерів громадських організацій : посібник / пер. Г. Потопальська. Київ : Фонд Східна Європа, 2022. 81 с.
2. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика, 5-те вид. Київ : КМ-Букс, 2019. 336 с.

3. Гавриш О. А., Довгань Л. Є., Крейдич І. М., Семенченко Н. В. Технології управління персоналом : монографія. Київ : НТУУ КПІ імені Ігоря Сікорського, 2017. 528 с.
4. Гайдученко К., Прокопенко О. Нейрокоучинг: архітектура досягнень. Київ : Вид-во Ростислава Бурлаки, 2025. 104 с.
5. Заднепровська А. Живий коучинг. Як бути собою і жити своє життя. Київ : Саміт-книга, 2024. 154 с.
6. Зонов Б. Коучинг як процес підтримки та розвитку нових моделей поведінки в освітньому середовищі. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2021. № 4 (108). С. 380-387. DOI : 10.24139/2312-5993/2021.04/380-387.
7. Коучинг: технологія розкриття внутрішнього потенціалу дослідника : навчально-методичний посібник для здобувачів освітньо-наукового ступеня «доктор філософії» зі спеціальності 051 Економіка / упоряд. О. В. Захарова ; М-во освіти і науки України; Черкас. держ. технол. ун-т. Черкаси : ЧДТУ, 2020. 65 с.

References

1. Braykovska, A. Hrytsenko, T. and Timofeeva, K. (2022), *Kouchynh dlia lideriv hromads'kykh orhanizatsij : posibnyk* [Coaching for leaders of public organizations: a manual], Eastern Europe Foundation, Kyiv, Ukraine.
2. Whitmore, D. (2019), *Efektivnyj kouchynh: pryntsypy i praktyka* [Effective coaching. Principles and practice], 5th ed., KM-BUKS, Kyiv, Ukraine.
3. Gavrish, O.A. Dovgan, L.E. Kreydich, I.M. and Semenchenko, N.V. (2017), *Tekhnolohii upravlinnia personalom : monohrafiia* [Technologies of personnel management: monograph], NTUU KPI named after Igor Sikorsky, Kyiv, Ukraine.
4. Gaiduchenko, K. and Prokopenko, O. (2025), *Nejrokouchynh: arkhitektura dosiahnen'* [Neurocoaching: architecture of achievements], Rostyslav Burlaky Publishing House, Kyiv, Ukraine.

5. Zadneprovska, A. (2024), *Zhyvyj kouchynh. Yak buty soboiu i zhyty svoie zhyttia* [Live coaching. How to be yourself and live your life], Summit-book, Kyiv, Ukraine.

6. Zonov, B. (2021), “Coaching as a process of supporting and developing new models of behavior in the educational environment”, *Pedahohichni nauky: teoriia, istoriia, innovatsijni tekhnolohii*. vol. 4 (108), pp. 380-387. DOI: 10.24139/2312-5993/2021.04/380-387.

7. Zakharova, O.V. (2020), *Kouchynh: tekhnolohiia rozkryttia vnutrishn'oho potentsialu doslidnyka : navchal'no-metodychnyj posibnyk dlia zdobuvachiv osvith'o-naukovoho stupenia «doktor filosofii» zi spetsial'nosti 051 Ekonomika* [Coaching: technology for revealing the researcher's internal potential: a teaching and methodological manual for applicants for the educational and scientific degree “Doctor of Philosophy” in the specialty 051 Economics], Ministry of Education and Science of Ukraine, Cherkasy state technological university, Cherkasy, Ukraine.

Стаття надійшла до редакції 13.11.2025 р.