

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-78-65>

УДК 159.923.2

ОПТИМІЗАЦІЯ КОМУНІКАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗИ: РОЛЬ ТРЕНІНГОВИХ ТА КОУЧИНГОВИХ ТЕХНОЛОГІЙ

OPTIMIZATION OF COMMUNICATION MANAGEMENT IN CRISIS CONDITIONS: THE ROLE OF TRAINING AND COACHING TECHNOLOGIES

Іченська Наталя Юріївнакандидат медичних наук, старший викладач,
ПВНЗ «Інститут психології і підприємництва»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-7673-7168>**Ichenska Natalija**

PHEI "Institute of Psychology and Entrepreneurship"

У статті розглянуто підходи до оптимізації комунікаційного менеджменту в умовах кризи через впровадження тренінгових і коучингових технологій. Визначено, що тренінгові програми сприяють підвищенню обізнаності працівників щодо кризових стратегій та формуванню єдиного комунікаційного поля. У свою чергу, коучинг виступає як інструмент індивідуального розвитку управлінців і ключових працівників, орієнтований на посилення особистісної відповідальності, підвищення мотивації та впевненості у складних умовах. У роботі систематизовано типові проблеми комунікацій у кризових ситуаціях та проаналізовано потенціал сучасних тренінгових технологій у їхньому подоланні. Зроблено висновок про доцільність системної інтеграції тренінгових і коучингових підходів у стратегічне управління комунікаціями, що створює передумови для організаційної стійкості та готовності до нових викликів у майбутньому.

Ключові слова: коучинг, тренінг, технології, комунікація, управління.

In the context of constant socio-economic, political and security challenges faced by Ukrainian business and the public sector, the issue of effective crisis communication management is of particular importance. The article considers approaches to optimizing communication management in crisis conditions through the implementation of training and coaching technologies. Against the backdrop of increased turbulence in the external environment, there is a growing need to build adaptive models of personnel management, where effective internal communication plays an important role. It has been determined that training programs contribute to increasing employees' awareness of crisis strategies, developing anti-crisis behavior skills and forming a unified communication field. In turn, coaching acts as a tool for the individual development of managers and key employees, focused on strengthening personal responsibility, increasing motivation and confidence in difficult conditions. Regular trainings increase employees' readiness to respond to force majeure situations and confidence in solving tasks in difficult information conditions. This is especially relevant for managers who must quickly assess risks, make decisions, and coordinate team actions. The paper systematizes typical communication problems in crisis situations (uncertainty, panic, information chain disruption, loss of trust) and analyzes the potential of modern training technologies (simulations, case studies, facilitation sessions) in overcoming them. It also examines the role of coaching in building trust between management and staff, preserving corporate culture, and ensuring stability in times of change. Training and coaching technologies in communication management increase the organization's adaptability, the quality of decision-making, and the effectiveness of overcoming crises. Their systematic implementation helps not only minimize losses, but also turn a crisis into a point of growth. The conclusion is made about the feasibility of systemic integration of training and coaching approaches into strategic communications management, which creates the prerequisites for organizational stability, support of team potential and readiness for new challenges in the future.

Keywords: coaching, training, technologies, communication, management.

Постановка проблеми у загальному вигляді У сучасному нестабільному та непередбачуваному глобальному ландшафті

ефективне управління комунікаціями є надзвичайно важливим, особливо під час подолання бурхливих кризових ситуацій. Саме тут



стратегічна інтеграція технологій навчання та коучингу стає незамінною для організацій, які прагнуть не лише вижити, а й процвітати в умовах негараздів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Тематика коучингу викликає значний науковий інтерес, про що свідчить активне її дослідження як зарубіжними, так і вітчизняними вченими. Зокрема, у працях J. Whitmore [1], A. M. Grant [2] та M. Downey [3] сформульовано ключові підходи до визначення сутності поняття «коучинг». Вітчизняні дослідники О. О. Нежинська та В. М. Тименко [4; 5] зосередили увагу на коучингових технологіях, які впроваджуються в практику діяльності закладів вищої освіти. Окремий інтерес становлять розвідки D. Lancefield, D. Cable та D. Clark [6], у яких проаналізовано трансформацію коучингових технологій для потреб управлінського персоналу.

Згідно з положеннями К. Левіна, R. Lippit, K. Benne [9–11], тренінг є методом формування, що спирається на проблемне навчання через дії і досвід, які використовують дані про актуальну поведінку учасників і про ситуації, що виникають у групах, про спроби їх зміни, зокрема, шляхом взаємодії учасників.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми Попри зростання популярності коучингу та тренінгів як інструментів управлінського впливу, їхня роль саме у кризових ситуаціях потребує ґрунтовного теоретичного осмислення та емпіричного аналізу. Подальші дослідження мають бути зосереджені на визначенні моделей поведінки керівників у критичних обставинах, ефективності конкретних форматів навчання персоналу та практичній реалізації стратегій стрес-менеджменту, побудованих на сучасних комунікаційних технологіях.

Формулювання цілей статті дослідження можливостей оптимізації комунікаційного менеджменту в умовах кризових ситуацій шляхом інтеграції тренінгових і коучингових технологій у систему управління організацією.

Виклад основного матеріалу дослідження Кризи, незалежно від того, чи виникають вони внаслідок економічних спадів, стихійних лих, надзвичайних ситуацій у сфері охорони здоров'я чи внутрішніх організаційних збоїв, незмінно порушують нормальну роботу та суттєво впливають на сприйняття зацікавлених сторін. У такі часи чітка, послідовна та емпатична комунікація є не просто найкращою практикою; це критичний фактор стійкості та репутації організації. Помилки

в комунікації можуть посилити кризу, підірвати довіру та призвести до довгострокової шкоди. Початкова комунікаційна реакція багатьох компаній на ранніх стадіях пандемії COVID-19 часто критикувалася за повільність, непослідовність або брак емпатії, що призводило до негативної реакції громадськості та зниження довіри споживачів. І навпаки, організації, які проактивно комунікували, надавали чіткі рекомендації та демонстрували щирі турботу про своїх співробітників та клієнтів, часто мали міцніші стосунки із зацікавленими сторонами.

У сучасних умовах корпоративний розвиток залежить від розвитку команд. Багато корпорацій навіть не можуть виключити коучинг зі своєї діяльності, тому що їм потрібно дуже швидко виводити на ринок нові продукти та послуги. Новий лідер – це лідер, який дуже наполегливо йде до чіткого бачення, навіть якщо інші його ще не досягають. Сильний лідер має обстоювати свою позицію, переконувати людей у тому, що це можливо, і він магнетично притягує людей до свого бачення. Хороший керівник сфокусований на навичках, якими має мати команда. Менеджер має чітко усвідомлювати всі навички кожного, хто працює разом із ним. І грамотний керівник повинен радіти розвитку здібностей своїх людей, бачачи їхній прогрес. Раніше це були зовсім різні навички, але сьогоднішні лідери поєднують їх [2].

Під час криз виникають типові бар'єри ефективної комунікації. Для їх подолання використовують практичні інструменти, серед яких тренінги з емоційного інтелекту, зворотний зв'язок та коучинг як підтримка лідера (табл. 1).

Оптимізація комунікаційного менеджменту в умовах кризи полягає в розробці і реалізації стратегій, які забезпечують оперативну, точну та скоординовану передачу інформації всередині організації та зовнішнім зацікавленим сторонам, з метою мінімізації негативного впливу кризи на бізнес чи публічне управління. Сюди входить планування комунікацій, організацію їх системи, координацію дій різних підрозділів, контроль ефективності, а також мотиваційну підтримку персоналу та швидку реакцію на зовнішні виклики.

Навчальні технології забезпечують структурований та масштабований підхід до оснащення окремих осіб та команд необхідними навичками та знаннями для ефективного управління кризовими комунікаціями. Ці технології можуть охоплювати широкий спектр форматів, зокрема:

Таблиця 1

Основні бар'єри комунікацій в умовах кризи та засоби їх подолання

Бар'єри комунікацій	Причини виникнення	Наслідки	Інструменти подолання
Інформаційне перевантаження	Надмір об'єму/ швидкості інформації	Втрата фокусу, помилки у прийнятті рішень	Структурування інформаційних потоків, тайм-менеджмент
Емоційне напруження	Стрес, нестабільність	Агресія, дезорганізація	Емоційний інтелект, коучинг-сесії
Відсутність зворотного зв'язку	Одностороння комунікація	Зниження мотивації, помилки	Впровадження регулярних фідбек-сесій
Недовіра в команді	Невизначеність, поганий попередній досвід	Супротив, саботаж	Командні тренінги, робота з цінностями

Джерело: побудовано на основі [9; 11]

Навчання на основі симуляції – використовуючи реалістичні кризові сценарії, ці програми дозволяють учасникам відпрацювати свої комунікаційні стратегії в безпечному, контрольованому середовищі. Наприклад, компанія може використовувати симульовану прес-конференцію або кризовий сценарій у соціальних мережах, щоб навчити свою PR-команду реагувати на складні запитання, керувати дезінформацією та підтримувати послідовне повідомлення. Цей практичний досвід зміцнює впевненість та вдосконалює процес прийняття рішень під тиском. Дослідження показали, що організації з надійними програмами навчання кризовим комунікаціям краще підготовлені до управління репутаційною шкодою, пов'язаною з кризою.

Модулі електронного навчання та вебінари – такі формати (гнучкі та доступні) можуть надати базові знання про принципи кризових комунікацій, передовий досвід та нормативні вимоги. Теми, що розглядаються, можуть включати розробку планів кризових комунікацій, визначення ключових зацікавлених сторін, створення ефективних повідомлень та використання різних каналів комунікації. Модуль електронного навчання може детально описувати, як використовувати платформи соціальних мереж для швидкого та точного поширення важливої інформації під час надзвичайної ситуації, посилячись на успішні кампанії таких організацій, як FEMA, під час стихійних лих.

Семінари з розробки плану кризової комунікації – інтерактивні сесії, що зосереджені на розробці та вдосконаленні плану кризової комунікації організації. Учасники навчаються виявляти потенційні тригери кризи, складати

протоколи комунікації, розподіляти ролі та обов'язки, а також встановлювати чіткі процедури ескалації. Добре розроблений план, перевірений під час навчання, гарантує, що у разі кризи буде чіткий план дій, що мінімізує плутанину та затримки.

У сучасних соціально-економічних умовах менеджеру необхідно постійно підвищувати свій професійний рівень. До методів навчання на робочому місці відносять коучинг (навчання своїх колег професійній майстерності), наставництво (розвиток підопічного в рамках професії, допомога у побудові кар'єри та у визначенні життєвих цілей), стажування (спостереження за роботою спеціалістів різних підрозділів компанії та виконання завдання з їхнього підрозділу для поділу під їх керівництвом) організації [6]. За допомогою цих методів співробітники зможуть проаналізувати та переосмислити власний досвід комунікації, будуть мотивовані поводитися певним чином, освоюють деякі комунікаційні навички у спілкуванні з колегами.

В таблиці 2 вказано ключові відмінності між тренінгами та коучингом як інструментами покращення комунікаційної стратегії під час кризи, підкреслено їх взаємодоповнюваність.

Коучинг – це сучасний підхід розвитку людства, дуже простий спосіб, що працює майже для всіх. Він допомагає людям навчатись так, як вони не займалися раніше. Коучинг, з одного боку, постає як новий перспективний стиль управління та розвитку персоналу, з іншого, – коучинг можна використовувати, умовно кажучи, в особистих цілях як дуже ефективний засіб для встановлення щодо прийнятного балансу між веденням бізнесу та іншою частиною життя (сім'єю, хобі, суспільно

Таблиця 2

**Порівняльна характеристика тренінгових і коучингових підходів
у кризовому менеджменті**

Параметр	Тренінги	Коучинг
Формат	Груповий	Індивідуальний або малогруповий
Мета	Передача знань, розвиток навичок	Розвиток самосвідомості, прийняття рішень
Тривалість впливу	Короткостроковий	Довгостроковий, системний
Основна цінність	Конкретні інструменти та методи	Особистісне зростання, відповідальність
Роль учасника	Слухач, учасник вправ	Активний автор власних рішень
Приклади тем	«Комунікація під тиском», «Кризовий менеджмент»	«Лідерство в невизначеності», «Мислення рішень»

Джерело: побудовано на основі [3; 4]

корисною діяльністю, турботою про власне здоров'я) [3].

За своєю суттю, коучинг – це психологічний супровід фахівцем (коучем) свого клієнта у постановці та досягненні цілей у вигляді постановки «правильних» питань. Всі відповіді та ресурси вже є у самого клієнта, і для успішної реалізації планів та вирішення проблем необхідно лише допомогти клієнту їх грамотно використати, повірити у себе та свої сили. Тобто «коучинг розкриває потенціал людини і таким чином допомагає їй досягти максимальної ефективності» [7].

Коучинг як метод корисний для організації та її співробітників усіх рівнів, сприяє розвитку персоналу та покращенню робочих відносин, покращенню продуктивності діяльності, збільшенню рівня відповідальності та конструктивних ідей, раціональному використанню ресурсів та можливостей, адаптивності та мобільності в умовах організаційних змін.

Корисність коучингу як методу, протилежного інструктуванню, для менеджера та його співробітників, для організації, яка приймає культуру коучингу, полягає в наступних позиціях [8]:

1. Поліпшення продуктивності діяльності. Це головне, навіщо і застосовується коучинг.

2. Розвиток персоналу. Розвиток співробітників не означає лише напрямки їх на курси один або два рази на рік.

3. Найкраще навчання. Коучинг передбачає швидке навчання «без відриву від виробництва», причому цей процес приносить радість і задоволення.

4. Поліпшення взаємовідносин. Коли людині ставлять запитання, це дозволяє оцінку їй та її відповідям.

5. Поліпшення якості життя. Поліпшення взаємовідносин і пов'язаний із цим успіх змінюють на краще всю атмосферу на роботі.

6. Звільнення часу менеджера. Взаємодія з персоналом у стилі коучингу звільняє час менеджера для виконання функцій вищого порядку, потім раніше він ніяк не міг викроїти час, оскільки співробітники добровільно приймають відповідальність за результат діяльності.

7. Збільшення кількості конструктивних ідей.

Головна проблема тренінгової програми полягає і в тому, що перед учасником, що повернувся з тренінгу, постає питання про необхідність перенести навички з «віртуальної» реальності тренінгу в «суворі будні» щоденного бізнесу. Основне обмеження тренінгів як методу підвищення результативності полягає в тому, що неможливо створити і «відпрацювати» готові рішення, які підходять для всіх без винятку ситуацій, відпрацювання навичок не дає універсальних рішень, а дає, в першу чергу, обмежений набір шаблонів поведінки. Особливо чітко це обмеження проявляється за умов вузького «технологічного» підходу до управління персоналом чи взаємодії з людьми.

Хоча навчання забезпечує базові навички, коучингові технології пропонують персоналізовану підтримку та розвиток, допомагаючи окремим особам та лідерам ефективно застосовувати ці навички в кризових ситуаціях реального часу та сприяти розвитку культури стійкої комунікації [10].

Досвідчені коучі з комунікації можуть працювати з ключовим персоналом, таким як генеральні директори, речники та члени

команди з управління кризами, щоб удосконалити їхні повідомлення, їхню доставку та емоційний інтелект. Це персоналізоване керівництво має вирішальне значення для лідерів, які часто є публічним обличчям організації під час кризи. Коуч може допомогти генеральному директору потренуватися доносити делікатне повідомлення співробітникам під час звільнення, зосереджуючись на тоні, ясності та емпатії. Коучинг-підхід змінює комунікаційні практики управлінців у період нестабільності – від підвищення рівня емпатії до кращого конфліктного менеджменту. Завдяки використанню коучингових технологій керівники здатні більш ефективно підтримувати команду, зменшуючи напругу та невизначеність. Це сприяє збереженню довіри до управлінця та забезпечує більш конструктивний діалог у кризових ситуаціях (табл. 3).

Коучинг також може застосовуватися до цілих команд з управління кризами, сприяючи кращій співпраці, прийняттю рішень та комунікаційному потоку всередині самої команди. Це може включати проведення післякризових обговорень для визначення отриманих уроків або керівництво командами у розробці комунікаційних стратегій для конкретних кризових сценаріїв. Наприклад, сесія командного коучингу може бути зосереджена на покращенні координації між юридичним, PR та операційним відділами під час відкликання продукту.

Створення можливостей для досвідчених комунікаторів наставляти менш досвідчених колег або для команд ділитися передовим досвідом може створити потужну екосистему навчання, що можна підтримувати за допомогою цифрових платформ, які дозволяють обмінюватися знаннями та спільно вирішувати проблеми [1].

Практика зарубіжних дослідників показує, що ефективність використання коучингу пере-

вищує традиційні методи навчання. Навчання стає не лише функцією передачі знань та навчання навичкам, а й реалізує функцію стимулювання інтересу до навчання, руху до усвідомленості, розвитку сильних сторін, розкриття потенціалу людини та дозволяють зробити процес викладання більш цікавим та ефективним. У зв'язку з подачею навчального матеріалу «коучинговий» підхід стає однією з найважливіших складових ефективної та якісної освіти.

Яким чином будується коуч-підхід? Насамперед, це прояснення поставлених цілей та завдань. Визначається спрямованість майбутнього матеріалу, його завдання та способи застосування даного матеріалу слухачами на практиці. Завдання коуча допомогти кожному слухачеві за допомогою навідних питань самому дати визначення і отримати зворотний зв'язок. У зв'язку з цим можна сказати, що коучинг – це вміння ставити серйозні питання не для того, щоб зібрати інформацію, а для того, щоб запросити людину послухати саму себе, допомогти їй створити ідеї та отримати свої рішення [4]. Серйозні питання запрошують до самоаналізу, дарують додаткові рішення та ведуть до творчості та інсайду. Такі питання запрошують людину подивитися в себе або в майбутнє та знімають обмеження і дають простір для ідей. Методика відкритих питань коучингу, що використовується у навчальному процесі, дозволить розсувати рамки свідомості, стимулює пошук відповідей та рішень, вибудує логічні та причинно-наслідкові зв'язки, сприяє глибокому аналізу.

Другим етапом буде визначення способів досягнення поставленої мети. Яких кроків для її досягнення необхідно зробити. Далі слід визначити причину, через яку слухачеві все-таки необхідно займатися запропонованою темою. Звичайно, перші два етапи дуже

Таблиця 3
Вплив коучингових технологій на управлінські комунікації під час кризи

Комунікаційна компетенція	Проблеми без коучингу	Результати після впровадження коучингу
Активне слухання	Ігнорування емоцій співрозмовника	Покращення взаєморозуміння
Питання високої якості	Поверхнева комунікація	Глибоке опрацювання проблем
Управління конфліктами	Ескалація непорозумінь	Переведення конфлікту у діалог
Встановлення довіри	Недовіра до керівництва	Підвищення прозорості та відкритості
Емоційне регулювання	Реактивність, втрати контролю	Стриманість, впевненість у діях

Джерело: побудовано на основі [6; 7]

важливі, проте усвідомлення важливості та доцільності даних кроків так само має значення. Слухачеві важливо розуміти необхідність того чи іншого кроку. Якщо з'являється розуміння – виявляється інтерес чи не виявляється. І тут варто переходити до наступного етапу. З'ясування власних цінностей окремо взятого слухача, не загальноприйнятих, саме своїх. І останній етап, це усвідомлення того, що поставленої мети досягнуто, те, що заплановано, вийшло і очікування повністю узгоджені з результатом.

Крім того, що коучинг здатний дати можливість викладачам індивідуально підтримати студента, що зумовлює його професійне, особистісне зростання та підвищення персональної ефективності, також забезпечується велика продуктивність діяльності та навчальної групи загалом. Безсумнівними результатами коучингу, як показали практичні дослідження, є покращення взаємовідносин у групі, здатність швидко та ефективно реагувати у навчально-практичних ситуаціях, гнучкість та адаптивність до змін у навчальному процесі та навколишньому середовищі.

Розглядаючи можливості застосування коучингових технологій, не можна не згадати і про таке суміжне поняття як тренінг, який дуже активно використовуються у форматі коучингового викладання. Наприклад, коучинг, як процес перенесення нового вміння у реальне життя, може вважатися реальним продовженням тренінгу, який орієнтований формування умінь і навичок.

Тренінг можна назвати окрему категорію в класифікації методів навчання, оскільки він поєднує у собі активні методи поруч із традиційними методами. Інформативна частина тренінгу складається з коротких лекцій, а практична частина може включати ділові та рольові ігри, групові дискусії, розбір практичних ситуацій, що сприяє ефективнішому розвитку комунікативної компетенції. Цей метод навчання закріплює та розвиває необхідні знання, вміння та навички, змінює ставлення учасників тренінгу до власного досвіду та застосовуваних у роботі підходів у процесі проживання чи моделювання спеціально заданих ситуацій.

Тренінг професійних навичок використовується для:

- поповнення відсутніх знань;
- виправлення недоліків у виконанні працівником посадових обов'язків;
- доведення до автоматизму навичок роботи в кризових ситуаціях;

– закріплення навичок роботи при виконанні особливо важливих для фірми функцій (обслуговування клієнтів, якість продукції).

Тренінг дає можливість підтримувати високу активність та увагу учасників за допомогою спеціальних технік, відпрацьовувати на практиці знання та вміння, обмінюватись досвідом під час обговорень. Цей метод навчання найбільш ефективний у розвиток комунікативної компетенції.

Справжня сила цих технологій полягає в їхній синергетичній інтеграції. Навчання дає зрозуміти «що» та «як», тоді як коучинг допомагає окремим особам та командам засвоїти та адаптувати ці принципи до своїх унікальних контекстів. Організація, яка інвестує як у комплексне навчання з кризової комунікації, так і в постійну коучингову підтримку своїх керівних та комунікаційних команд, буде значно краще підготовлена до управління складнощами та тиском кризи, захисту своєї репутації, підтримки довіри зацікавлених сторін та, зрештою, забезпечення своєї довгострокової життєздатності. Проактивний розвиток цих можливостей – це не витрати, а стратегічна інвестиція в організаційну стійкість.

Інтеграція тренінгових і коучингових технологій у систему комунікаційного менеджменту організації в кризовий період передбачає поетапний підхід, спрямований на підвищення ефективності внутрішніх і зовнішніх комунікацій (табл. 4). Першим кроком є діагностика комунікаційного середовища та виявлення кризових точок, що перешкоджають ефективній взаємодії. Наступним етапом є формування цільових груп персоналу та визначення індивідуальних і командних потреб у розвитку комунікативних компетенцій. Третій крок передбачає розробку та впровадження тренінгових програм, спрямованих на розвиток навичок антикризового спілкування, управління конфліктами, емоційного інтелекту й адаптивності. Паралельно або після завершення тренінгів доцільним є впровадження коучингових сесій, орієнтованих на персональну підтримку працівників, стимулювання їхньої відповідальності та розвитку стратегічного мислення. Заключним етапом виступає оцінювання ефективності застосованих технологій, коригування підходів і закріплення отриманих результатів у комунікаційній культурі організації. Такий поетапний процес сприяє формуванню гнучкої, стресостійкої системи комунікацій, здатної підтримувати стабільність управління в умовах нестабільного середовища.

Таблиця 4

**Етапи впровадження тренінгових і коучингових технологій
в систему комунікаційного менеджменту**

Етап	Діяльність	Очікуваний результат
Діагностика	Аналіз комунікаційних потреб і бар'єрів	Визначення слабких місць у командній взаємодії
Проектування	Розробка змісту тренінгів і коуч-програм	Персоналізований план розвитку
Впровадження	Проведення тренінгів, коуч-сесій	Зміцнення комунікаційних навичок
Оцінювання	Моніторинг змін у комунікаціях	Виявлення динаміки розвитку, уточнення підходів
Підтримка	Наставництво, супровід, peer-to-peer сесії	Закріплення змін, розвиток культури підтримки

Джерело: побудовано на основі [7; 9]

У кризових умовах особливо важливо забезпечити достовірність і прозорість інформації, активно взаємодіяти з аудиторією через різноманітні канали (соціальні мережі, медіа, месенджери) та управляти репутацією, щоб уникнути паніки чи дезінформації. Активна комунікація підвищує довіру громадськості, сприяє адекватному прийняттю управлінських рішень і покращує реагування на кризу.

До ключових заходів оптимізації належать розробка антикризових комунікаційних стратегій, використання цифрових технологій (зокрема штучного інтелекту для аналізу даних), навчання і тренінги персоналу з кризового менеджменту, а також централізація інформації для кращого контролю і координації дій.

Висновки У результаті дослідження встановлено, що в умовах кризових викликів ефективний комунікаційний менеджмент

стає критично важливим елементом забезпечення функціональної цілісності організації, її адаптивності та збереження конкурентоспроможності. Тренінгові та коучингові технології, інтегровані в систему стратегічного управління комунікаціями, здатні суттєво підвищити рівень стресостійкості персоналу, покращити якість управлінських рішень, сформувати довірливу атмосферу в колективі та забезпечити швидке реагування на змінні зовнішні умови.

Зроблено висновок про доцільність системної інтеграції тренінгових і коучингових підходів у стратегічне управління комунікаціями, що створює передумови для організаційної стійкості, підтримки командного потенціалу та готовності до нових викликів у майбутньому. Такий підхід дозволяє не лише ефективно реагувати на кризові ситуації, а й формувати культуру постійного розвитку та психологічної безпеки в організаційному середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Sir John Whitmore. Culture at Work. 2023. URL: <https://www.coachingcultureatwork.com/sir-john-whitmore/>
2. Grant A. M. The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*. 2013. № 14(2), pp. 258–280.
3. Downey M. Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching. LID Publishing, 2014. 224 p.
4. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучингові технології як засіб підвищення якості вищої освіти. Management of higher education quality: problems and prospects: International scientific and practical conference (м. Київ, 29 вересня 2017 р.). London: LASHE, 2017. С. 101–102.
5. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучинг у діяльності практичного психолога системи освіти: Спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ : Ун-т менедж. Освіти, 2015. 44 с.
6. Lancefield D., Cable D., Clark D. How technology is transforming executive coaching. HBR. 2019. URL: <https://hbr.org/2019/11/how-technology-is-transforming-executivecoaching>
7. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ; Харків : ТОВ «ДИСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
8. Ніколаєв Л. О., Горбоконь І. В. Шляхи активізації ресурсів особистості засобами коучингу. *Габітус*. 2022. № 42. С. 193–196. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.42.33>

9. Lewin, K., Lippett, R. & White, R.K. (1939) Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271–301.
10. 7 Stage Model of Change. Ronald Lippitt 1958. URL: <https://marcr.net/marcr-for-career-professionals/career-theory/career-theories-and-theorists/7-stage-model-of-change-ronald-lippitt/>
11. W. Bennis, K. Benne e.a.: *Strategieën voor verandering*, Deventer, Van Loghum Slaterus, 1979.

REFERENCES:

1. Sir John Whitmore. (2023). Culture at Work. URL: <https://www.coachingcultureatwork.com/sir-john-whitmore/>
2. Grant A. M. (2013). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. *Journal of Change Management*. № 14(2), pp. 258–280.
3. Downey M. (2014). *Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching*. LID Publishing, 224 p.
4. Nezhynska O. O., Tymenko V. M. (2017). Kouchynhovi tekhnolohii yak zasib pidvyshchennia yakosti vyshchoi osvity. Management of higher education quality: problems and prospects: International scientific and practical conference (m. Kyiv, 29 veresnia 2017 r.). London: LASHE, pp. 101–102.
5. Nezhynska O. O., Tymenko V. M. (2015). Kouchynh u diialnosti praktychnoho psykholoha systemy osvity: Spetskurs dlia slukhachiv ochno-dystantsiinoi formy navchannia v systemi pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity. Kyiv: Un-t menedzh. Osvity, 44 p.
6. Lancefield D., Cable D., Clark D. (2019). How technology is transforming executive coaching. HBR. URL: <https://hbr.org/2019/11/how-technology-is-transforming-executivecoaching>
7. Nezhynska, O. O., Tymenko, V. M. (2017). *Osnovy kouchynhu: navchalnyi posibnyk*. Kyiv; Kharkiv: TOV «DISA PLIuS», 220 p.
8. Nikolaiev, L. O., Horbokon, I. V. (2022). Shliakhy aktyvizatsii resursiv osobystosti zasobamy kouchynhu. *Habitus*, 42, s. 193-196. <https://doi.org/10.32782/2663-5208.2022.42.33>
9. Lewin, K., Lippett, R. & White, R.K. (1939) Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, pp. 271–301.
10. 7 Stage Model of Change. Ronald Lippitt (1958). URL: <https://marcr.net/marcr-for-career-professionals/career-theory/career-theories-and-theorists/7-stage-model-of-change-ronald-lippitt/>
11. W. Bennis, K. Benne e.a.: *Strategieën voor verandering*, Deventer, Van Loghum Slaterus, (1979).