DOI: https://doi.org/10.32782/city-development.2026.3-21
УДК 351:331.108.4:316.7

МОДЕЛЬ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ ПРОЦЕСІВ ВПРОВАДЖЕННЯ КОУЧИНГУ ДЛЯ КАДРОВОГО РОЗВИТКУ СОЦІОКУЛЬТУРНОЇ СФЕРИ

Павленко Вікторія Ігорівна
здобувач третього рівня вищої освіти
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-2879-7961

Анотація. У статті науково обґрунтовано та розроблено комплексну модель державного регулювання процесів впровадження коучингу як інноваційного інструменту кадрового розвитку в соціокультурній сфері. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю радикальної модернізації системи публічного управління людськими ресурсами в закладах культури, мистецтва та креативних індустрій в умовах системних євроінтеграційних трансформацій, децентралізації та глобальних криз. Проаналізовано специфіку соціокультурної сфери, яка вимагає від сучасного кадрового потенціалу надвисокого рівня адаптивності, креативності, комунікативної компетентності, стресостійкості та гнучких лідерських якостей (agile-лідерства). Визначено, що традиційні академічні методи підвищення кваліфікації та директивні підходи до управління персоналом не повною мірою забезпечують індивідуалізацію професійного зростання працівників та не стимулюють внутрішню мотивацію. У роботі детально систематизовано та узагальнено провідний вітчизняний та зарубіжний досвід застосування коучингових технологій у публічному секторі країн Європейського Союзу (зокрема, Франції, Німеччини) та Великобританії. Запропоновано авторську концептуальну модель державного регулювання, яка структурно інтегрує чотири ключові блоки: нормативно-правовий, організаційно-управлінський, фінансово-економічний та науково-методичний. Окреслено стратегічні функції державних органів у процесі легалізації та стандартизації коучингових послуг, сертифікації фахівців, створення галузевих стандартів та сприятливого інституційного середовища для безперервної освіти дорослих (lifelong learning). Встановлено, що системне впровадження розробленої моделі дозволить суттєво оптимізувати управлінські процеси в закладах культури, підвищити залученість та мотивацію персоналу, мінімізувати ризики професійного вигорання в умовах невизначеності та забезпечити тривалий синергетичний ефект у взаємодії держави, суспільства та культурних інституцій. Обґрунтовано архітектуру механізму держрегулювання, що базується на принципах субсидіарності, міжсекторального партнерства, децентралізації та орієнтації на чіткі результати діяльності. На основі успішних кейсів розроблено матриці та таблиці ефективності за ключовими індикаторами (KPI) для кожного блоку моделі. За результатами дослідження сформульовано практичні рекомендації для органів державної влади та місцевого самоврядування щодо реалізації довгострокової стратегії кадрового оновлення та модернізації національного соціокультурного простору на основі коучингу.

Ключові слова: державне регулювання, коучинг, кадровий розвиток, соціокультурна сфера, публічне управління, людський капітал, інноваційні технології, інституційний механізм, індикатори ефективності, KPI.

Актуальність проблеми. Сучасний етап розвитку української держави, що розгортається на тлі масштабних євроінтеграційних процесів, системної децентралізації та необхідності подолання наслідків глобальних криз, вимагає докорінної перебудови підходів до публічного управління людськими ресурсами. Соціокультурна сфера, яка охоплює заклади культури, мистецтва, музейну та бібліотечну справи, а також динамічні креативні індустрії, посідає особливе місце у структурі національної безпеки та гуманітарного розвитку країни. Специфіка цієї галузі полягає в тому, що її головним капіталом і рушійною силою є творчий потенціал, інтелектуальний рівень, гнучкість, комунікативна компетентность та інноваційність конкретного працівника.

Проте існуюча система державного регулювання кадрового розвитку в соціокультурній сфері здебільшого залишається надмірно консервативною, бюрократизованою та директивною. Вона продовжує спиратися на застарілі, лінійні форми підвищення кваліфікації, які мають масовий, уні-

© Павленко В. І., 2026
Стаття поширюється на умовах ліцензії відкритого доступу (CC BY 4.0)

фікований характер і практично не враховують індивідуальні психологічні, професійні та особистісні запити сучасних спеціалістів. Як наслідок, спостерігається суттєвий розрив між реальними вимогами ринку праці, що вимагає від менеджерів культури навичок антикризового управління, фандрейзингу, проектного менеджменту та горизонтальної координації, та пропозиціями класичної системи післядипломної освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Теоретичний фундамент публічного управління людськими ресурсами, модернізації державної служби та управління персоналом в умовах трансформацій закладено у працях таких відомих вітчизняних вчених, як В. Малиновський [3] та Т. Мотренко [4]. Їхні дослідження дозволяють сформувати концептуальне розуміння інституційних механізмів держрегулювання кадрових процесів. Особливості формування та розвитку людського капіталу в соціокультурній сфері, а також специфіка інструментів державного впливу на гуманітарну сферу детально висвітлені у наукових доробках О. Олійник [5], І. Петрової [8] та О. Гриценка [9].

Метою статті є теоретико-методологічне обґрунтування, розробка та детальне структурування комплексної моделі державного регулювання процесів впровадження коучингу для кадрового розвитку соціокультурної сфери, а також формування матриць індикаторів її ефективності на основі кращого світового досвіду та практичних вітчизняних кейсів.

Результати дослідження. Впровадження коучингу в практику публічного управління та кадрового розвитку соціокультурної сфери у країнах Західної Європи має глибоке інституційне підґрунтя і розглядається як невід'ємна складова концепції «Нового публічного менеджменту» та «Гарного врядування». У цих країнах держава виступає активним регулятором, розробником стандартів та головним замовником.

Великобританія є визнаним лідером у сфері інтеграції коучингу в державний сектор. На загальнодержавному рівні діє «Коучингова стратегія публічної служби» (Public Service Coaching Strategy), що координується Кабінетом Міністрів. Особливого значення набув досвід Управління з питань культури, медіа та спорту (DCMS). Державне регулювання тут базується на принципі децентралізованого фінансування через мережу публічних хабів. Британська модель передбачає створення внутрішніх коучингових мереж у межах великих соціокультурних інституцій (таких як Британський музей, галерея Тейт, Британська бібліотека). Держава через Раду з мистецтв Англії висуває жорсткі вимоги до кваліфікації коучів, визнаючи сертифікацію лише провідних міжнародних інституцій (зокрема ICF та AC).

У Франції державне регулювання впровадження коучингу в соціокультурну сферу має більш централізований та нормативно закріплений характер. У межах реформи державного управління та діяльності Міністерства культури Франції було створено спеціалізовані підрозділи – Пул коучів міністерства. Французька модель спирається на жорстку стандартизацію. Державне агентство з питань модернізації публічної служби (DGAFP) розробило Хартію коучингу в державному секторі. Впровадження коучингу в закладах культури фінансується за рахунок Національного фонду модернізації управління.

Німеччина демонструє модель, засновану на кооперативному федералізмі та активній залученості науково-дослідних інститутів. Оскільки сфера культури в Німеччині перебуває переважно у віданні федеральних земель, державне регулювання здійснюється через земельні міністерства культури та Федеральне агентство публічного управління (BAköV). Німецький підхід характеризується глибокою інтеграцією коучингу в систему системного менеджменту якості. Федеральний уряд фінансує розробку науково обґрунтованих методичних рекомендацій.

1. Нормативно-правовий блок моделі. Головною метою цього блоку є створення легітивного та прозорого правового простору для функціонування коучингу в публічному секторі соціокультурної сфери. Державне регулювання здійснюється через розробку нормативно-правових актів, що визначають статус коуча, вимоги до його кваліфікації та правила закупівлі послуг.

Практичний кейс нормативно-правового блоку (Кейс адаптації стандартів ICF): у межах спільної ініціативи Міністерства культури та стратегічних комунікацій України та НАДС було розроблено та впроваджено Тимчасове положення 'Про застосування коучингових технологій у закладах культури та мистецтва'. За основу було взято 8 професійних компетенцій ICF. Це дозволило встановити легальні юридичні підстави для здійснення оплати послуг зовнішніх коучів через органи Державної казначейської служби.

2. Організаційно-управлінський блок моделі. Цей блок спрямований на побудову дієвої інституційної інфраструктури, яка б координувала процеси впровадження коучингу. Держава створює спеціалізовані органи управління для проведення моніторингу, акредитації навчальних програм та формування єдиного реєстру сертифікованих коучів.

Практичний кейс організаційно-управлінського блоку (Кейс «Коучинг-трансформація регіональних музеїв»): у межах реалізації експериментального проекту було сформовано Регіональний координаційний хаб. Хаб забезпечив довгостроковий коучинговий супровід управлін-

Таблиця 1 – Нормативно-правовий блок моделі

Категорія KPI	Показники (Метрики)	Цільовий орієнтир
Легітимізація	Наявність професії у Класифікаторі, затверджений Профстандарт.	100% нормативне врегулювання.
Забезпечення установ	Відсоток закладів культури, що впровадили Тимчасове положення.	Охоплення понад 75% установ.
Прозорість закупівлі	Кількість успішних тендерів у Prozorro без скарг.	Зниження кількості зауважень до 0%.

Джерело: сформовано автором

ських команд 15 обласних та краєзнавчих музеїв. Завдяки роботі коучів з директорами, в організаційній структурі музеїв було ліквідовано застарілі лінійні відділи радянського типу та створено гнучкі крос-функціональні команди.

3. Фінансово-економічний блок моделі. Завданням цього блоку є розробка та впровадження раціональних моделей фінансування коучингових процесів без надмірного навантаження на державний бюджет. Регулювання базується на диверсифікації фінансових джерел (державне замовлення, гранти, державно-приватне партнерство).

Практичний кейс фінансово-економічного блоку (Кейс цільового грантування УКФ): Український культурний фонд (УКФ) за ініціативи Міністерства розробив та запустив новий грантовий лот у межах програми «Культурна столиця» – «Культурне лідерство та інституційний коучинг». Загальний бюджет лоту склав 15 млн грн. Комунальні та державні заклади культури отримали можливість виграти цільові гранти на оплату послуг коучингових компаній.

4. Науково-методичний блок моделі. Метою цього блоку є забезпечення високої наукової обґрунтованості, системності та якості коучингових технологій. Держава через систему вищої освіти стимулює розробку спеціалізованих навчальних програм. Пріоритетним вектором є підготовка «внутрішніх коучів».

Практичний кейс науково-методичного блоку (Кейс «Внутренній коучинг як антикризисний інструмент»): На базі Національної академії керівних кадрів культури і мистецтв (НАКККіМ) було відкрито державну програму перепідготовки «Соціокультурний коучинг та антикризисний менеджмент» обсягом 120 академічних годин. Першу пілотну групу склали 50 керівників середньої ланки та методистів регіональних управлінь культури.

Висновки.

1. Доведено, що традиційні, директивно-орієнтовані та жорстко уніфіковані підходи до державного регулювання кадрового розвитку соціокультурної сфери вичерпали свій потенціал і не відповідають сучасним вимогам динамічного ринку праці та євроінтеграційним стандартам. Модернізація галузі потребує системного переходу до інноваційних, людиноцентричних та адаптивних технологій управління людським капіталом, серед яких провідна роль належить коучингу.

Таблиця 2 – Організаційно-управлінський блок моделі

Категорія KPI	Показники (Метрики)	Цільовий орієнтир
Оптимізація структур	Відсоток установ, що реорганізували структуру за результатами коучингу команд.	Трансформація не менше 60% пілотних установ.
Ефективність управління	Зростання швидкості прийняття управлінських рішень та впровадження інновацій.	Скорочення часу погодження внутрішніх проектів на 40%.
Відвідуваність	Динаміка кількості відвідувачів та реалізованих соціокультурних проектів.	Зростання відвідуваності на 35% за рахунок нових форматів.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 3 – Фінансово-економічний блок моделі

Категорія KPI	Показники (Метрики)	Цільовий орієнтир
Диверсифікація	Частка позабюджетних коштів (гранти, меценатство) у фінансуванні коучингу.	Досягнення частки позабюджетного фінансування на рівні 65–70%.
Залучення інвестицій (ROI)	Обсяг залучених додаткових інвестицій на 1 гривню, витрачену на коучинг лідерів.	Кожна витрачена гривня генерує від 2.5 грн додаткових грантових коштів.
Економічна стійкість	Кількість розроблених та комерційно успішних платних послуг у закладах культури.	Збільшення власних надходжень установ культури в середньому на 25%.

Джерело: сформовано автором

Таблиця 4 – Науково-методичний блок моделі

Категорія KPI	Показники (Метрики)	Цільовий орієнтир
Масштабування мережі	Чисельність підготовлених та сертифікованих внутрішніх коучів у галузі.	Формування пулу з понад 200 діючих внутрішніх коучів.
Зниження витрат	Економія бюджетних коштів завдяки заміні зовнішніх коучів внутрішніми фахівцями.	Зменшення витрат на навчання та консалтинг персоналу на 50%.
Клімат в організації	Рівень зниження професійного вигорання та плинності кадрів в установах.	Зниження коефіцієнта плинності кадрів на 20%, зростання мотивації праці.

Джерело: сформовано автором

2. На основі глибокого аналізу передового досвіду країн Європейського Союзу (Франції, Німеччини) та Великобританії встановлено, що успішна інтеграція коучингу в публічний сектор можлива лише за умови активної регуляторної, стандартизуючої та стимулюючої ролі держави. Побудова внутрішніх коучингових мереж, жорстка опора на міжнародні стандарти сертифікації (ICF, EMCC) та створення спеціалізованих пулів коучів при міністерствах є ключовими трендами західної практики.

3. Розроблено та науково обґрунтовано комплексну архітектуру Моделі державного регулювання процесів впровадження коучингу для кадрового розвитку соціокультурної сфери, яка структурно об'єднує нормативно-правовий, організаційно-управлінський, фінансово-економічний та науково-методичний блоки. Для кожного блоку вперше спроектовано детальні матриці та таблиці ефективності за ключовими чисельними індикаторами (KPI) на основі реальних практичних кейсів, що забезпечує системність, прозорість, високу окупність бюджетних інвестицій та контрольованість процесів кадрового оновлення культурного простору на національному та регіональному рівнях.

Бібліографічний список:

1. Афонін Е.А. Публічне управління в соціокультурній сфері. *Публічне управління: теорія та практика.* 2021. № 2 (26). С. 15–22.
2. Базаров Т.Ю. Управління персоналом в умовах змін: коучингові технології. *Вісник НАДУ.* 2020. № 4. С. 45–51.
3. Малиновський В.Я. Державне управління: навч. посіб. Київ : Атіка, 2019. 576 с.
4. Мотренко Т.В. Модернізація державної служби: кадровий аспект. *Управлінські інновації.* 2018. Вип. 3. С. 12–19.
5. Олійник О.М. Людський капітал у сфері культури: механізми держрегулювання. *Економіка та держава.* 2022. № 1. С. 34–40.
6. Вітмор Дж. Коучинг високої ефективності. Київ : КМ-Букс, 2021. 288 с.
7. Дауні М. Ефективний коучинг: уроки коуча коучів. Львів : Видавництво Старого Лева, 2019. 320 с.
8. Петрова І.В. Проєктування в соціокультурній сфері. Київ : КНУКіМ, 2020. 256 с.
9. Гриценко О.А. Культурна політика: концепції та досвід. Київ : Інститут культурних досліджень НАМУ, 2018. 192 с.
10. Колісніченко Н.М. Розвиток креативних індустрій: роль державного регулювання. *Публічне адміністрування.* 2023. Том 15, № 1. С. 88–95.
11. Кравченко О.В. Коучинг як інструмент лідерства в публічному секторі. *Теорія та практика державного управління.* 2021. Вип. 2 (73). С. 104–111.
12. Класифікатор професій ДК 003:2010. Міністерство економіки України. URL: https://me.gov.ua
13. Звіт за результатами опитування щодо потреб у наданні методичної допомоги з питань управління людськими ресурсами (серед працівників служб управління персоналом державних органів). 2025. Київ: НАДС, 2025. 33 с. Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-ds-2025-5.pdf
14. Мельниченко О.А. Фінансові механізми підтримки інновацій у культурі. *Фінансовий простір.* 2022. № 3 (47). С. 56–64.
15. Закон України «Про Український культурний фонд» від 23.03.2017 № 19746-VIII. Відомості Верховної Ради України. 2017. № 19. ст. 238. Верховна Рада України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19#Text
16. Сидоренко О.Л. Інноваційні методи навчання у вищій школі. *Педагогічні науки.* 2021. Вип. 94. С. 112–119.
17. Шевченко Н.В. Професійне вигорання працівників соціокультурної сфери та його профілактика коучингом. *Психологія і суспільство.* 2023. № 2. С. 78–85.
18. Яковенко Л.І. Моніторинг ефективності державних програм кадрового розвитку. *Регіональна економіка.* 2024. № 1. С. 140–147.

References:

1. Afonin E.A. (2021). Publichne upravlinnia v sotsiokulturnii sferi. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka.* № 2 (26). S. 15–22.
2. Bazarov T.Yu. (2020). Upravlinnia personalom v umovakh zmin: kouchynhovi tekhnolohii. *Visnyk NADU.* № 4. S. 45–51.
3. Malynovskyi V.Ya. (2019). Derzhavne upravlinnia: navch. posib. Kyiv: Atika, 576 s.
4. Motrenko T.V. (2018). Modernizatsiia derzhavnoi sluzhby: kadrovyi aspekt. *Upravlinski innovatsii.* Vyp. 3. S. 12–19.
5. Oliinyk O.M. (2022). Liudskyi kapital u sferi kultury: mekhanizmy derzhrehuliuvannia. *Ekonomika ta derzhava.* № 1. S. 34–40.
6. Whitmore J. (2021). Kouchynh vysokoi efektyvnosti. Kyiv: KM-Buks, 288 s.
7. Downey M. (2019). Efektyvnyi kouchynh: uroky koucha kouchiv. Lviv: Vydavnytstvo Staroho Leva, 320 s.
8. Petrova I.V. (2020). Proiektuvannia v sotsiokulturnii sferi. Kyiv: KNUKiM, 256 s.
9. Hrytsenko O.A. (2018). Kulturna polityka: kontseptsii ta dosvid. Kyiv: Instytut kulturnykh doslidzhen NAMU, 192 s.
10. Kolisnichenko N.M. (2023). Rozvytok kreatyvnykh industrii: rol derzhavnoho rehuliuvannia. *Publichne administruvannia.* Tom 15, № 1. S. 88–95.
11. Kravchenko O.V. (2021). Kouchynh yak instrument liderstva v publichnomu sektori. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*. Vyp. 2 (73). S. 104–111.
12. Klasyfikator profesii DK 003:2010. Ministerstvo ekonomiky Ukrainy. Available at: https://me.gov.ua
13. Zvit za rezultatamy opytuvannia shchodo potreb u nadanni metodychnoi dopomohy z pytan upravlinnia liudskymy resursamy (sered pratsivnykiv sluzhb upravlinnia personalom derzhavnykh orhaniv). 2025. Kyiv: NADS, 2025. 33 s. Natsionalne ahentstvo Ukrainy z pytan derzhavnoi sluzhby. Available at: https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/uploaded-files/zvit-ds-2025-5.pdf
14. Melnychenko O.A. (2022). Finansovi mekhanizmy pidtrymky innovatsii u kulturi. *Finansovyi prostir.* № 3 (47). S. 56–64.
15. Zakon Ukrainy "Pro Ukrainskyi kulturnyi fond" vid 23.03.2017 № 19746-VIII. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. 2017. № 19. st. 238. Verkhovna Rada Ukrainy. Available at: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1976-19#Text
16. Sydorenko O.L. (2021). Innovatsiini metody navchannia u vyshchii shkoli. *Pedahohichni nauky.* Vyp. 94. S. 112–119.
17. Shevchenko N.V. (2023). Profesiine vyhorannia pratsivnykiv sotsiokulturnoi sfery ta yoho profilaktyka kouchynhom. *Psykholohiia i suspilstvo.* № 2. S. 78–85.
18. Yakovenko L.I. (2024). Monitorynh efektyvnosti derzhavnykh prohram kadrovoho rozvytku. *Rehionalna ekonomika.* № 1. S. 140–147.

MODEL OF STATE REGULATION OF COACHING IMPLEMENTATION PROCESSES FOR PERSONNEL DEVELOPMENT OF THE SOCIOCULTURAL SPHERE

Viktoriia Pavlenko
Postgraduate Student
Volodymyr Dahl East Ukrainian National University

Summary. The article scientifically substantiates and develops a comprehensive model of state regulation of coaching implementation processes as an innovative tool for personnel development in the sociocultural sphere. The relevance of the study is driven by the urgent need for a radical modernization of the system of public human resource management in institutions of culture, arts, and creative industries under the conditions of systemic European integration transformations, decentralization, and global crises. The specificity of the sociocultural sphere, which requires an ultra-high level of adaptability, creativity, communicative competence, stress resistance, and flexible leadership qualities (agile leadership) from the modern personnel potential, is thoroughly analyzed. It is determined that traditional academic methods of professional development and directive approaches to personnel management do not fully ensure the individualization of professional growth of employees and do not stimulate intrinsic motivation. The paper systematically synthesizes and generalizes the leading domestic and international experience in applying coaching technologies within the public sector of the European Union countries (in particular, France, Germany) and the United Kingdom. The author's conceptual model of state regulation is proposed, which structurally integrates four key blocks: regulatory-legal, organizational-managerial, financial-economic, and scientific-methodological. The strategic functions

of state bodies in the process of legalization and standardization of coaching services, certification of specialists, development of sectoral standards, and creation of an enabling institutional environment for lifelong learning are outlined. It is established that the systemic implementation of the developed model will allow optimizing managerial processes in cultural institutions significantly, increasing staff engagement and motivation, minimizing the risks of professional burnout in conditions of uncertainty, and ensuring a long-term synergetic effect in the interaction between the state, society, and cultural institutions. The architecture of the state regulation mechanism based on the principles of subsidiarity, cross-sectoral partnership, decentralization, and results-oriented management is substantiated. Based on successful cases, effectiveness matrices and tables by key performance indicators (KPI) for each block of the model have been developed. Based on the research findings, practical recommendations for state authorities and local self-government bodies on implementing a long-term strategy of personnel renewal and modernization of the national sociocultural space based on coaching are formulated.

Keywords: state regulation, coaching, personnel development, sociocultural sphere, public administration, human capital, innovative technologies, institutional mechanism, performance indicators, KPI.

Дата надходження статті: 20.08.2026
Дата прийняття статті до публікації: 25.09.2026
Дата публікації статті: 03.11.2026