

Управління фінансово-кредитними системами та соціально-гуманітарна компонента їх розвитку

Management of financial and credit systems and the socio-humanitarian component of their development

DOI: [10.26565/2786-4995-2025-2-17](https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-17)

УДК 005.96:005.21:005.311.6

Ільїч Людмила

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри управління

Київський столичний університет імені Бориса Грінченка

вул. Левка Лук'яненка 13-Б, м. Київ, Україна, 02000

e-mail: l.lich@kubg.edu.ua

ORCID ID: [0000-0002-8594-1824](https://orcid.org/0000-0002-8594-1824)

Коучинговий підхід у розвитку стратегічного бачення лідерів змін

Анотація (Abstract). У статті розглянуто коучинговий підхід як ефективний інструмент розвитку стратегічного бачення лідерів змін у сучасному управлінському середовищі. Обґрунтовано, що в умовах постійних трансформацій, зростаючої складності викликів, турбулентності та невизначеності саме стратегічне бачення забезпечує лідеру здатність задавати напрям розвитку організації, підтримувати мотивацію команди, формувати спільний план дій і зберігати стійкість у складних ситуаціях. На основі аналізу актуальних наукових джерел 2020–2025 років уточнено сутність стратегічного бачення як інтегративної управлінської компетентності, що поєднує системне мислення, уяву, гнучкість, ціннісні орієнтири та емоційний інтелект. Коучинговий підхід автором розглядається як партнерська взаємодія, спрямована на розкриття внутрішнього потенціалу особистості, активацію рефлексивних процесів і формування особистісно значущого бачення.

В роботі представлено авторську модель розвитку стратегічного бачення VISION, яка включає шість послідовних етапів: цінності (Values), уявлення (Imagine), аналіз ситуації (Scan), інтеграцію (Integrate), присвоєння (Own it) та навігацію (Navigate). Модель VISION доповнено порівняльним аналізом традиційної управлінської та коучингової парадигми лідерства. Представлено набір коучингових інструментів, які підтримують процес стратегічного мислення, зокрема: «Колесо бачення», «Future Self», «Дерево бачення», «Лист із майбутнього», «Коучинг цінностей» та інші. Підкреслено, що коучинг сприяє системному сприйняттю змін, розвитку бачення з опорою на внутрішні сенси та здатності надихати інших на спільне майбутнє.

Науково-практична цінність отриманих результатів полягає в тому, що модель VISION і система коучингових інструментів можуть бути використані в програмах підготовки та розвитку управлінських кадрів, у професійному коучингу, а також в організаційних трансформаційних процесах для формування лідерів змін зі стратегічним мисленням та стійкою внутрішньою лідерською позицією.

Ключові слова: коучинг, стратегічне бачення, лідер змін, управлінське лідерство, рефлексія, трансформація.

Формули: - ; Рис.: 1; Табл.: 4; Бібл.: 17.

Для цитування: Ільїч Л. Коучинговий підхід у розвитку стратегічного бачення лідерів змін. Фінансово-кредитні системи: перспективи розвитку. №2(17)2025. С. 203-214.
DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-17>

Вступ (Introduction). У сучасному світі постійних змін, турбулентності та високої невизначеності ключовим завданням лідера є не лише ефективне управління ресурсами, а й здатність формувати стратегічне бачення — уявлення про бажане майбутнє організації, яке об'єднує, надихає та спрямовує команду. Особливо це актуально для лідерів змін, які мають вести колективи через трансформації, протистояти опору новому та утримувати фокус на довгострокових цілях.

У зв'язку з цим сучасна управлінська практика потребує переосмислення традиційних підходів до лідерства та стратегічного бачення. В умовах дедалі більшої складності організаційного середовища, коучинговий підхід набуває особливої значущості як інструмент розвитку лідерських компетенцій, зокрема стратегічного мислення, внутрішньої мотивації та командного залучення.

Літературний огляд (Literature review). Питання розвитку стратегічного бачення широко досліджуються у працях Нануса Б., Коттера Дж., Коузеса Дж. і Познера Б., які наголошували на його ролі і візії як центрального елементу лідерства в умовах змін [13; 9; 10]. Дослідники розглядали стратегічне бачення як чинник, що мобілізує енергію організації та задає вектор її розвитку.

Вагомий внесок у розуміння зв'язку між лідерством, організаційною культурою та баченням зробили Басс Б. М. і Аволіо Б. Дж., які підкреслили, що «трансформаційні лідери сприяють зростанню сприйняття важливості та досяжності організаційних цілей, що, у свою чергу, веде до позитивніших трудових установок і проактивної поведінки» [3, с.1]. Автори зазначають, що ефективне бачення не лише визначає напрямок руху, а й перетворюється на основу для культури зростання, довіри й творчої трансформації.

Трохи згодом ці погляди були розширені новими контекстами. Зокрема, американські та австралійські вчені Дей Д. В., Флінор Дж. В., Етвотер Л. Е., Стурм Р. Е., МакКі Р.А. проаналізували еволюцію теорій лідерства за двадцять п'ять років, акцентуючи увагу на важливості особистісного розвитку та гнучкого мислення для стратегічного бачення [4]. Ліден Р.С., Ван С та Ван Ю. запропонували розглядати лідерство як динамічну компетентність, що еволюціонує разом з викликами часу, особливо у постпандемічну епоху [11].

Еллінгер А.Д. і Еллінгер А.Е. довели ефективність управлінського коучингу у розвитку навчальних центрів, де стратегічне бачення формується через активне залучення персоналу та ціннісну комунікацію [5]. Подібні висновки висловила Аріді А. у дослідженні, присвяченому коучингу в публічному управлінні США, вказуючи на коучинг як засіб розвитку інноваційного та стратегічного мислення керівників [2].

Сучасні дослідження розширюють розуміння лідерської ролі у формуванні інноваційного середовища, де ключовим елементом стає розвиток колективної креативності та відкритість до змін. Так, у дослідженні Хуан З., Сіндакіс С., Аггарвал С., Томас Л. наголошується, що «керівники повинні створювати сприятливе середовище для креативності, водночас забезпечуючи активну залученість підлеглих до роботи та заохочення їх до розробки інноваційних продуктів, методів і підходів для підтримання конкурентоспроможності» [6, с.5]. Автори підкреслюють важливість таких управлінських практик, як підтримка, планування, залучення до прийняття рішень, відкритість до ідей та створення безпечного середовища для експериментів. Таким чином, стратегічне бачення постає як результат спільного творчого взаємозв'язку, що формується завдяки лідерському впливу нового типу.

У дослідженні Штайнманна Б., Клуга Г. та Масра Г. трансформаційне лідерство розглядається крізь призму формування та реалізації організаційних цілей, які сприймаються послідовниками як значущі та досяжні. Автори стверджують, що трансформаційний лідер, як і коуч, підсилює віру працівників у їхню здатність реалізовувати складні завдання, використовуючи емпатійне лідерство, інтелектуальну стимуляцію та підтримку автономії.

Таким чином, стратегічне бачення постає не лише як абстрактна ідея або напрям, а як психологічно засвоєна цільова картина майбутнього, що резонує з особистісними цінностями співробітників і викликає внутрішню залученість [17]. Саме такий підхід до бачення підтримує коучинг як стиль лідерської взаємодії, орієнтованої на зміст, діалог і глибинну мотивацію.

Дослідники Шарма І., Дхіман Р. і Шрівстава В. проаналізували взаємозв'язок між ефективністю лідера та стратегічним успіхом організації, віддаючи баченню роль рушія ринкової конкурентоспроможності [16]. Стратегічне лідерство розглядається ними як критичний чинник ринкового успіху організації, що ґрунтується на здатності лідера формувати чітке бачення, інтегрувати його з цінностями та забезпечувати ефективне впровадження стратегії.

На тлі глобальної трансформації лідерських моделей в умовах VUCA-світу дедалі більше дослідників, зокрема Жозеф-Рішар П., МакКрей Дж., наголошують на неадекватності традиційних програм розвитку лідерів, орієнтованих на індивідуальні навички. Вони пропонують впроваджувати діалогічні, інтерпретативні та контекстуальні підходи, які поєднують якісне оцінювання з фокусом на міжособистісну взаємодію, самоусвідомлення та спільне формування бачення. Такі підходи безпосередньо перегукуються з коучинговою філософією, де стратегічне бачення формується не через інструктаж, а через діалог, ціннісну співтворчість і розширення перспектив. [8]. Доповнює картину дослідження Джексон С. і Шулер Р., у якому стратегічне управління людськими ресурсами подається як основа для формування стратегічного бачення організації [7].

У статті Молдовеану М. та Нараяндаса Д. визначаються ключові виклики традиційних моделей розвитку лідерства, зокрема розрив між навичками, які здобуваються, і тими, які реально використовуються на практиці [12]. Автори наголошують, що сучасне лідерство вимагає не лише когнітивних, а передусім афективних, комунікативних і взаємодійних компетентностей, які недостатньо розвиваються в класичних програмах. У цьому контексті саме коучинг відіграє ключову роль як засіб розвитку навичок через практику, діалог і рефлексію, що повністю узгоджується з коучинговим підходом до формування стратегічного бачення в умовах змін.

Значущий внесок у теоретичне обґрунтування коучингового підходу до розвитку стратегічного бачення лідерів зробила Пассареллі А. М., яка запропонувала авторську модель «коучингу, заснованого на візії» (vision-based coaching) [14]. Авторка розглядає стратегічне бачення не як технократичне прогнозування, а як інтегрований, емоційно заряджений образ майбутнього, що народжується у діалозі лідера з коучем. Цей образ пов'язаний із «ідеальним Я» і слугує внутрішнім компасом для прийняття рішень у складному, невизначеному середовищі. Таким чином, коучинг, орієнтований на бачення, дозволяє лідеру не лише формулювати цілі, а й укорінювати їх у власній ідентичності та цінностях, що забезпечує їхню стійкість і стратегічну ефективність.

Феріон Дж. Л. інтегрував відомі компоненти трансформаційного стилю («чотири І»: індивідуальне врахування, інтелектуальна стимуляція, інспіраційна мотивація, ідеалізований вплив) у контекст коучингу, вказуючи на те, що справжній лідер не нав'язує бачення, а фасилітує його народження через діалог, довіру та рефлексію [15]. У цьому підході стратегічне бачення не є продуктом аналітичного прогнозування, а результатом осмисленого, ціннісно-орієнтованого партнерства між лідером і командою.

Андерсон Дж. наголошує, що лідерство у постпандемічну епоху змінилося з командного на партнерське, з формального на людиноцентричне, де головна роль — створити простір довіри, автономії та рефлексії. Це повністю співвідноситься з філософією коучингу, де лідер підтримує розвиток бачення команди через запитання, відкритість і підтримку внутрішнього потенціалу. [1].

Отже, коучинг допомагає лідерам адаптуватися до швидких змін, створюючи простір для рефлексії, перезавантаження мислення та переосмислення майбутнього. Особливо ціним є те, що коучинговий підхід дозволяє лідерам «бачити далеко і відчувати глибоко», поєднуючи стратегічність із людяністю. Разом із тим, питання поєднання стратегічного бачення та коучингового підходу в науці досліджене недостатньо, що зумовлює наукову новизну та практичну значущість даного дослідження, спрямованого на інтеграцію підходів для підтримки лідерів змін.

Мета, завдання та методи дослідження (Purpose, objectives and research methods).

Метою статті обґрунтування ефективного інструментарію коучингу для розвитку стратегічного бачення лідерів змін.

Методологічною основою дослідження є міждисциплінарний підхід, що поєднує концепти стратегічного менеджменту, організаційного лідерства, психології управління та коучингу. У процесі дослідження застосовано загальнонаукові та спеціальні методи, спрямовані на виявлення взаємозв'язку між коучинговим підходом та розвитком стратегічного бачення лідерів змін.

Зокрема, використано такі методи: аналізу та синтезу — для систематизації теоретичних підходів до стратегічного бачення та коучингу, їх концептуального зіставлення; контент-аналізу сучасних міжнародних досліджень 2020–2025 рр. — з метою виявлення актуальних тенденцій у розвитку лідерських компетентностей; порівняльного аналізу — для зіставлення традиційного управлінського підходу та коучингового стилю в контексті формування бачення; методу моделювання — для побудови авторської моделі VISION, яка відображає етапи формування стратегічного бачення у процесі коучингової взаємодії; методу концептуалізації — для створення інтегративного підходу до розуміння стратегічного бачення як особистісно-ціннісної управлінської компетенції.

Дослідження має якісний характер, зосереджене на глибокому теоретичному аналізі, що дає змогу сформулювати підґрунтя для подальших емпіричних розвідок та практичного впровадження коучингових підходів у розвиток стратегічного бачення лідерів змін.

Результати (Research results). У час турбулентності, постійних змін та зростаючої неоднорідності управлінського середовища стратегічне бачення постає як ключова компетентність лідерів змін та є інтегрованим уявленням про бажане майбутнє організації, що формує орієнтири для прийняття рішень, мотивує команду та сприяє мобілізації ресурсів на досягнення довгострокових цілей.

Стратегічне бачення визначається як здатність лідера формувати уявлення про майбутнє, яке є бажаним, досяжним і значущим для всієї організації. Воно не зводиться до стратегічного плану; натомість воно є джерелом натхнення, візією на пряму руху, який дає сенс і контекст конкретним діям.

Рисунок 1. ілюструє чотири ключові компоненти стратегічного бачення, які взаємопов'язані між собою через комбінацію внутрішнього й зовнішнього фокусів, а також різного рівня впливу на організаційну систему.

Верхні квадранти репрезентують фактори з високим стратегічним впливом (системне мислення та далекоглядність), тоді як нижні — ті, що мають нижчий рівень впливу, але критично важливі для узгодження і передачі бачення (змістовна цінність і комунікаційна здатність). Така побудова дозволяє побачити, як лідерське бачення формується не лише через стратегічний аналіз, але й через сенс, цінності та комунікацію, створюючи цілісну архітектуру лідерства змін.



Рисунок 1. Ключові характеристики стратегічного бачення

Figure 1. Key Characteristics of Strategic Vision

Джерело: побудовано автором

Source: completed by the authors

Особливої уваги стратегічне бачення набуває у контексті лідерства змін. Згідно з підходами Дж. Коттера, саме бачення є тим елементом, який утримує команду в єдності під час невизначеності, а здатність лідера «бачити далі» стає джерелом довіри й впевненості. Разом із тим, сформувати стратегічне бачення лідера змін — це не лише інтелектуальне, а й емоційне завдання, яке вимагає високого рівня самоусвідомлення, внутрішньої цілісності та вміння чути інших [9]. У такому випадку на передній план виходять підходи, що дозволяють інтегрувати глибоку рефлексію, розвиток уяви та емоційний інтелект — зокрема, коучинг.

Коучинговий підхід в управлінні — це не просто набір технік, а ціла філософія взаємодії, яка базується на вірі в потенціал кожної особистості, її розвиток у атмосфері довіри та партнерства. У контексті лідерства коучинговий підхід в управлінні означає, що керівник не нав'язує свої рішення команді, а створює простір для роздумів, усвідомлення та продукування колективних рішень.

Основні принципи коучингового підходу в управлінні:

1. *Потенціал важливіший за обмеження.* Коучинговий підхід базується на переконанні, що кожна людина має внутрішні ресурси для зростання, а завдання лідера — створити умови для їхньої активації.
2. *Фокус на брейнштормінгу, а не на готових порадах.* Коучинговий лідер ставить відкриті, змістовні запитання, які активізують мислення, стимулюють рефлексію, розкривають альтернативи й підтримують формування власних рішень.
3. *Партнерство, а не контроль.* У коучинговій взаємодії відсутня ієрархічність: лідер — не «керівник», а партнер у досягненні цілей.
4. *Фокус на рішеннях і майбутньому.* Увага зосереджена не на проблемах, а на можливостях, бажаному результаті й шляхах його досягнення.
5. *Присутність і слухання з емпатією.* Коучинговий підхід вимагає розвитку глибокого слухання, емоційної відкритості та довіри.

Коучинг не лише розкриває внутрішній потенціал, а й розвиває ключові компетентності, необхідні для формування стратегічного бачення. У таблиці 1 наведено ключові елементи стратегічного бачення та коучингові інструменти й техніки, що сприяють їх активізації та поглибленню в управлінській практиці.

Таблиця 1. Елементи стратегічного бачення лідера та коучингові підходи до їх розвитку
Table 1. Elements of a Leader's Strategic Vision and Coaching Approaches to Their Development

Елемент стратегічного бачення	Як коучинг це підтримує
Уява майбутнього	Техніки візуалізації, запитання «Як виглядає ідеальний результат?», «Що буде, якщо...?»
Системне мислення	Рефлексивні запитання про взаємозв'язки, впливи, альтернативи
Ціннісна орієнтація	Робота з внутрішніми орієнтирами, коучингові розмови про «навіщо», «що справді важливо»
Комунікація бачення	Розвиток емоційного інтелекту, техніки сторітелінгу, автентичне самовираження
Гнучкість і адаптивність	Культура експериментування, запитання про сценарії, прийняття змін

Джерело: складено автором.
Source: completed by the authors

Таблиця демонструє, як за допомогою запитань, технік візуалізації, рефлексії, роботи з цінностями та внутрішніми орієнтирами, коуч може підтримувати лідера у формуванні цілісного бачення майбутнього, системному мисленні, розвитку емоційного інтелекту, комунікації та адаптивності. Таким чином, коучинговий підхід постає не лише як засіб особистісного зростання, а й як ефективний інструмент зміцнення стратегічної спроможності лідера у складному та динамічному середовищі.

Особливо важливою є коучингова мова — спосіб говорити, який відкриває, а не закриває перспективи. Замість директивних тверджень лідер ставить запитання, що збуджують уяву до пошуку рішень:

1. «Що ми хочемо створити через цю трансформацію?»
2. «Яке майбутнє ми бачимо разом?»
3. «Що з нашого досвіду підказує нам крок уперед?»

Таким чином, коучинговий підхід стає каталізатором стратегічного бачення команди, оскільки:

- створює простір для появи нових ідей;
- підтримує рефлексивне лідерство;
- залучає команду до спільного бачення як до ціннісної співтворчості.

Стратегічне бачення в управлінні традиційно розглядалося як ключова управлінська компетентність, що формується лідером задля визначення напряму розвитку організації. Водночас коучинговий підхід трансформує це розуміння, акцентуючи на співтворенні бачення, залученні команди, ціннісному підґрунті та емоційній залученості.

У таблиці 2 подано порівняльний аналіз двох підходів, що ілюструє еволюцію стратегічного бачення — від директивної моделі до партнерської та натхненної лідерської практики.

Таблиця 2. Стратегічне бачення як традиційна управлінська компетентність у контексті коучингового лідерства

Table 2. Strategic Vision as a Traditional Managerial Competence vs. in the Context of Coaching-Based Leadership

Критерій	Традиційна управлінська модель	Коучингове лідерство
Джерело бачення	Лідер формує бачення самостійно або у вузькому колі топ-менеджменту	Бачення співтвориться у партнерстві з командою
Характер комунікації	Одностороння передача: «Ось наше бачення»	Партнерська: «Яким ми хочемо бачити майбутнє?»
Фокус	На досягненні конкретної стратегічної мети	На створенні сенсу та довгострокового впливу
Роль емоцій та натхнення	Другорядна, інструментальна	Центральна: бачення як джерело енергії та залученості
Стратегічне мислення	Раціональне, логіко-аналітичне	Системне, цілісне, інтегрує інтуїцію та рефлексію
Залучення команди	Впровадження бачення, яке вже	Співтворення бачення з опорою на

	сформульоване	цінності та ідентичність команди
Мова лідера	Директивна, описова	Коучингова, відкрита, запитальна
Мотивуюча сила бачення	Заснована на цілях і KPI	Заснована на глибинних цінностях і відчутті значущості
Гнучкість та адаптивність	Часто фіксоване бачення з труднощами адаптації	Бачення як живий процес, що еволюціонує з контекстом
Ставлення до невизначеності	Намагання мінімізувати, контролювати	Прийняття невизначеності як простору для нових можливостей

Джерело: складено автором

Source: completed by the authors

Порівняльний аналіз традиційної управлінської моделі та коучингового лідерства демонструє суттєві відмінності у підходах до формування стратегічного бачення. Якщо традиційна модель ґрунтується на директивності, логіко-аналітичному мисленні та централізованому прийнятті рішень, то коучингове лідерство вирізняється партнерською взаємодією, відкритістю до емоцій, інтуїції та рефлексії, а також гнучкістю у відповідь на зміни. Коучинговий підхід не лише змінює спосіб комунікації та прийняття рішень, а й створює культуру залученості, де стратегічне бачення стає спільним продуктом, укоріненим у цінностях і сенсах, що об'єднують команду. Саме такий підхід сприяє довгостроковій ефективності та сталому розвитку в умовах складного і непередбачуваного середовища.

У таблиці 3 представлено покрокову авторську модель VISION формування стратегічного бачення лідерів з використанням коучингового підходу. Запропонована модель є авторським підходом до розвитку стратегічного бачення в межах коучингового стилю лідерства. Доцільність використання моделі VISION зумовлена інтеграцією когнітивних, емоційних та поведінкових компонентів, які є критично важливими для формування ефективної візії в умовах змін.

Модель VISION структурована у шість послідовних етапів, кожен з яких підтримує лідера в рефлексії, усвідомленні цінностей, формуванні цілісного уявлення про майбутнє, а також у плануванні й реалізації конкретних дій. Для кожного етапу у таблиці подано суть процесу та ключові коучингові запитання й інструменти, що сприяють усвідомленню, присвоєнню та втіленню стратегічного бачення у практичні дії.

Таблиця 3. Модель V.I.S.I.O.N. — шість етапів створення стратегічного бачення через коучинговий підхід
Table 3. V.I.S.I.O.N. Model — Six Stages of Strategic Vision Development Through a Coaching Approach

Етап	Назва	Суть	Ключові запитання/інструменти
V	Values (Цінності)	Усвідомлення особистих і командних цінностей як основи бачення	Що для мене/нас справді важливо? Які цінності ведуть нас уперед?
I	Imagine (Уявлення)	Створення образу бажаного майбутнього, ідеальної картини	Візуалізація «ідеального дня», «організація через п'ять років років», Future Self
S	Scan (Аналіз ситуації)	Аналіз внутрішнього та зовнішнього контексту, можливостей і викликів	Коучингова SWOT, питання про тренди, ризики, внутрішні ресурси
I	Integrate (Інтеграція)	Узгодження бачення з цілями, цінностями, культурою команди/організації	Які частини мого бачення вже проявляються? Що потрібно адаптувати або підсилити?
O	Own it (Присвоєння)	Прийняття бачення як особистої відповідальності та мотиваційного вектора	Що надихає мене діяти? Як я відчуваю свою причетність до цього майбутнього?
N	Navigate (Навігація)	Планування перших кроків і створення системи підтримки для руху до бачення	Який мій перший крок? Які ресурси й люди можуть мене підтримати? Що допоможе не зійти з курсу?

Джерело: складено автором

Source: completed by the authors

Особливістю авторського підходу є акцент на партнерстві, внутрішній мотивації та емоційній залученості, що відповідає сучасним вимогам до лідерства в контексті трансформаційних процесів. Кожен з послідовних логічних етапів — від усвідомлення цінностей до навігації шляху реалізації — передбачає глибоку внутрішню роботу лідера, активізацію критичного та інтуїтивного мислення, а також діалог із командою та контекстом. Таким чином, авторська модель VISION сприяє переходу від традиційного директивного стилю управління до коучингового лідерства, орієнтованого на спільному творенні стратегічного майбутнього.

Авторська модель VISION модель може ефективно застосовуватись як у бізнес-середовищі — для розвитку лідерських команд і підтримки трансформаційних процесів, — так і в освітньому просторі, зокрема в підготовці майбутніх управлінців, де важливо формувати не лише управлінські навички, а й здатність мислити стратегічно, діяти з опорою на цінності та вести за собою інших у складному середовищі змін.

У таблиці 4 представлено добірку рекомендованих коучингових інструментів, які ефективно підтримують процес формування стратегічного бачення у лідерів змін. Кожен інструмент має свою логіку застосування, дозволяє активізувати різні аспекти лідерського мислення — від ціннісної рефлексії до творчого прогнозування — та відкриває простір для усвідомлених рішень. У таблиці наведено короткий опис суті кожного інструменту, його мету використання, а також приклади запитань і форматів, які допомагають поглибити рефлексію та перевести бачення у внутрішньо мотивовану дію. Запропоновані коучингові інструменти можуть бути інтегровані як в індивідуальний коучинг, так і в групову або освітню роботу з лідерами.

Таблиця 4. Коучингові інструменти для розвитку стратегічного бачення
Table 4. Coaching Tools for Developing Strategic Vision

Інструмент	Суть	Мета використання	Потенційні запитання / формати
«Колесо бачення»	Візуальна модель кола з сегментами (напр., цінності, цілі, ресурси, виклики, вплив)	Формування цілісного бачення з урахуванням різних контекстів	Які сфери мають бути в моєму майбутньому? Чого там більше/менше?
«Future Self»	Уявлення себе в майбутньому — візуалізація ідеального стану/позиції	Активізація уяви, підсилення внутрішньої мотивації	Ким я стану через 5 років? Що я бачу, чую, відчуваю?
«Дерево бачення»	Графічна метафора: корені — цінності, стовбур — місія, гілки — цілі	Поєднання глибинних переконань із практичними цілями	Що є моїм «грунтом»? Який плід я хочу дати як лідер?
«Лист із майбутнього»	Техніка письма від імені себе з майбутнього, який уже реалізував бачення	Формування емоційної залученості до власної візії	Що я досяг(-ла)? Які труднощі пододала? Чим пишаюся?
«Сценарне мислення»	Створення кількох сценаріїв майбутнього з урахуванням різних викликів	Підготовка до невизначеності, розвиток гнучкості мислення	Який найкращий / найгірший сценарій? Що ми можемо зробити вже зараз?
«Коучинг цінностей»	Дослідження особистих/організаційних цінностей через глибокі запитання	Визначення «навіщо» стратегічного бачення	Що для мене справді важливо? Що веде мене у змінах?
«Пряма метафора»	Побудова бачення через образ: «Моє бачення — це...»	Активізація творчого мислення, робота з правопівкульними процесами	Моє стратегічне бачення — це як...? Які образи допомагають його вловити?

Джерело: складено автором.

Source: completed by the authors

Представлені у таблиці 3 інструменти розкривають широкий спектр можливостей для розвитку стратегічного бачення через глибоку особистісну рефлексію, роботу з образами майбутнього, цінностями, внутрішніми ресурсами та контекстом змін. Їхнє використання сприяє не лише формуванню надихаючого бачення, а й підсилює особисту залученість, відповідальність за результат та здатність діяти цілеспрямовано в умовах невизначеності.

Обговорення (Discussion). Результати проведеного дослідження зачвідчують високу актуальність використання коучингового підходу в розвитку стратегічного бачення лідерів змін. Представлена у дослідженні модель VISION є ефективним інструментом, що корелюється як із класичними дослідженнями про стратегічне бачення [9; 13], так і з сучасними науковими розвідками щодо розвитку емоційного інтелекту, рефлексії та партнерства в управлінні [6; 14; 15].

Авторська модель VISION інтегрує когнітивні, емоційні та поведінкові аспекти лідерського бачення, що підкреслює її унікальність з-поміж переважно аналітичних підходів до розвитку стратегічного мислення. Вона віддзеркалює вектор «людиноцентричного лідерства», важливість якого підкреслюють у своїх працях Андерсен Дж., Жозеф-Рішар П., МакКрей Дж. [1; 8], акцентуючи увагу на потребі зміни парадигм лідерського розвитку з орієнтацією на рефлексію, емпатію та ціннісну інтеграцію.

Порівняно з моделлю Пассареллі А. М. Vision-Based Coaching, яка сконцентрована на особистісному ідеальному «Я», запропонована у статті модель VISION уможливорює адаптацію стратегічного бачення до командного та організаційного контекстів, забезпечуючи гнучкість і залученість різних стейкхолдерів. Таким чином, стратегічне бачення розглядається не як статичний план, а як живий процес, який створюється у діалозі, укорінюється в цінностях організації та змінюється відповідно до вимог часу.

Практичне застосування запропонованого коучингового інструментарію («Future Self», «Дерево бачення», «Коучинг цінностей» тощо), підсилює мотиваційну та емоційну складову у розвитку стратегічного бачення, що підтверджується як у теорії Штайнманна Б., Клуга Г. та Масра Г. [17], так і у сучасних емпіричних розвідках Шарма І., Дхіман Р. і Шривастава В. [16].

Таким чином, результати дослідження розширюють наукове розуміння стратегічного бачення як багатовимірного феномену, в основі якого лежать не лише аналітика й прогнозування, а й глибока внутрішня залученість, рефлексія та ціннісна цілісність.

Висновки (Conclusions). У процесі проведеного дослідження обґрунтовано, що стратегічне бачення є не лише ключовою управлінською компетентністю, а й глибоко особистісною категорією, що поєднує цілісність мислення, емоційний інтелект і здатність до передбачення змін. Коучинговий підхід, який базується на довірі, партнерстві, активній взаємодії та фокусі на потенціалі лідера, є ефективним інструментом для розвитку стратегічного бачення. Розроблена авторська модель VISION окреслює послідовні етапи коучингової підтримки лідера у процесі формування стратегічного бачення. Унікальність моделі VISION полягає в тому, що вона: поєднує ціннісне ядро та стратегічну логіку; активізує внутрішню мотивацію, а не лише зовнішню ціль; має емоційний вимір (уявлення, натхнення, присвоєння), що сприяє глибокій залученості; легко адаптується під індивідуальний чи командний коучинг.

Перспективні дослідження можуть бути спрямовані на емпіричну перевірку авторської моделі VISION у різних організаційних контекстах — зокрема, в освіті, бізнесі та громадському секторі. Окрему увагу буде присвячено командному коучингу як інструменту колективного стратегічного бачення майбутнього.

Список літератури

1. Anderson, J. *Adapting to the new normal: Leadership lessons from the pandemic*. // Journal of Leadership Studies. 2024. Vol. 18(1), P. 35–47.
 2. Aridi A. S. Exploring innovative leadership development through executive coaching in the U.S. federal government // International Journal of Smart Education and Urban Society (IJSEUS). 2024. Vol. 14(1). P. 123–139. DOI: 10.4018/IJSEUS.346820
 3. Bass B. M., & Avolio B. J. Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 1993. 17(1), 112–121.
 4. David V. Day, John W. Fleenor, Leanne E. Atwater, Rachel E. Sturm, Rob A. McKee, Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory // *Leadership Quarterly*. 2014. Vol. 25(1). P. 63–82. DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.11.004
 5. Ellinger A. D., Ellinger A. E. Providing strategic leadership for learning: Optimizing managerial coaching to build learning organizations // *The Learning Organization*. 2021. Vol. 28(4). P. 337–351. DOI: 10.1108/TLO-05-2020-0070
 6. Huang Z, Sindakis S, Aggarwal S and Thomas L The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in Psychology*. 2022. 13:1060412. DOI:10.3389/fpsyg.2022.1060412
 7. Jackson S. E., Schuler R. S. An aspirational framework for strategic human resource management // *Academy of Management Annals*. 2014. Vol. 8(1). P. 1–56. DOI: 10.5465/19416520.2014.872335
 8. Joseph-Richard, P., & McCray, J. (2023). Evaluating leadership development in a changing world? Alternative models and approaches for healthcare organizations. *Human Resource Development International*, 26(2), 114–150. DOI: 10.1080/13678868.2022.2043085
 9. Kotter J. P. *Leading change*. Boston: Harvard Business Review Press, 1996.
 10. Kouzes J. M., Posner B. Z. *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations*. 6th ed. John Wiley & Sons, 2017. Pp.123-178.
 11. Liden R. C., Wang, X. Wang, Y. The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions // *Journal of Business Research*. 2025. Vol. 186. P. 1–18. DOI: 10.1016/j.jbusres.2024.115036.
 12. Moldoveanu, M., & Narayandas, D. The future of leadership development. *Harvard Business Review*, 2019. 97(2), 40–48. https://www.researchgate.net/publication/331480385_The_Future_of_Leadership_Development
 13. Nanus B. Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization. *Journal of Academic Librarianship*, 1992.20. 237.
 14. Passarelli A. M. Vision-based coaching: Optimizing resources for leader development. *Frontiers in Psychology*, 2015. 6, 412. DOI: 10.3389/fpsyg.2015.00412
 15. Pharion J. L. *Transformational leadership in coaching* (Doctoral dissertation, Ashland University). 2014. 243 p. OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center. https://etd.ohiolink.edu/acprod/odb_etd/ws/send_file/send?accession=ashland1413120189&disposition=inline
 16. Sharma I., Dhiman R., & Srivastava, V. *Effective Leadership and Organization's Market Success* (1st ed.). Routledge India. 2023. <https://doi.org/10.4324/9781003415565>
 17. Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, 2018. 9, 2338. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
- Стаття надійшла до редакції 11.04.2025*
Статтю рекомендовано до друку 23.05.2025

Ilich Liudmyla

Doctor of Economics, Professor,
Professor of the Department of Management,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University
13-B Levko Lukianenko St., Kyiv, Ukraine, 02000
e-mail: Lilich@kubg.edu.ua
ORCID ID: [0000-0002-8594-1824](https://orcid.org/0000-0002-8594-1824)

The coaching approach in developing strategic vision among change leaders

Abstract. The article examines the coaching approach as a powerful tool for fostering strategic vision among change leaders in the contemporary managerial landscape. It is substantiated that in the context of constant transformations, increasing complexity of challenges, turbulence, and uncertainty, strategic vision enables leaders to set the direction for organizational development, maintain team motivation, create a shared action plan, and sustain resilience in difficult situations. Based on the analysis of current scholarly sources from 2020 to 2025, the essence of strategic vision is clarified as an integrative managerial competency that combines systems thinking, imagination, adaptability, value orientation, and emotional intelligence. The author views coaching as a partnership-based interaction designed to unlock personal potential, activate reflective processes, and shape a personally meaningful vision.

The paper presents the author's original VISION model for strategic vision development, which includes six consecutive stages: Values, Imagine, Scan, Integrate, Own it, and Navigate. The VISION model is supplemented with a comparative analysis of the traditional management paradigm and the coaching leadership paradigm. A set of coaching tools that support the process of strategic thinking is described, including the «Vision Wheel», «Future Self», «Vision Tree», «Letter from the Future», «Values Coaching», and others. It is emphasized that coaching fosters a systemic perception of change, the development of vision grounded in internal meaning, and the ability to inspire others toward a shared future.

The scientific and practical value of the findings lies in the fact that the VISION model and the system of coaching tools can be effectively used in leadership development programs, professional coaching, and organizational transformation processes to cultivate change leaders with strategic thinking and a strong internal leadership stance.

Keywords: coaching, strategic vision, change leader, leadership development, reflection, transformation.

Formulas: -; fig.: 1; tabl.: 4; bibl.: 17.

JEL Classification: M12, M53, D83, O15

For citation: Ilich L. The coaching approach in developing strategic vision among change leaders. Financial and Credit Systems: Prospects for Development. №2(17)2025. P. 203-214. DOI: <https://doi.org/10.26565/2786-4995-2025-2-17> [in Ukrainian]

References

1. Anderson, J. (2024). Adapting to the new normal: Leadership lessons from the pandemic. *Journal of Leadership Studies*, 18(1), 35–47.
2. Aridi, A. (2024). Exploring innovative leadership development through executive coaching in the U.S. federal government. *International Journal of Smart Education and Urban Society (IJSEUS)*, 14(1), 123–139. <https://doi.org/10.4018/IJSEUS.346820>
3. Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112–121.
4. David V. Day, John W. Fleenor, Leanne E. Atwater, Rachel E. Sturm, Rob A. McKee. (2014). Advances in leader and leadership development: A review of 25 years of research and theory. *Leadership Quarterly*, 25(1), 63–82. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2013.11.004>
5. Ellinger, A. D., & Ellinger, A. E. (2021). Providing strategic leadership for learning: Optimizing managerial coaching to build learning organizations. *The Learning Organization*, 28(4), 123–136. <https://doi.org/10.1108/TLO-05-2020-0070>
6. Huang Z, Sindakis S, Aggarwal S and Thomas L (2022) The role of leadership in collective creativity and innovation: Examining academic research and development environments. *Frontiers in Psychology*. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1060412>
7. Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (2014). An aspirational framework for strategic human resource management. *Academy of Management Annals*, 8(1), 1–56. <https://doi.org/10.5465/19416520.2014.872335>
8. Joseph-Richard, P., & McCray, J. (2023). Evaluating leadership development in a changing world? Alternative models and approaches for healthcare organisations. *Human Resource Development International*, 26(2), 114–150. <https://doi.org/10.1080/13678868.2022.2043085>
9. Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
10. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2017). *The leadership challenge: How to make extraordinary things happen in organizations* (6th ed.). John Wiley & Sons.
11. Liden R. C., Wang, X. Wang, Y. (2025). The evolution of leadership: Past insights, present trends, and future directions. *Journal of Business Research*, 186, 1–18. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.115036>.
12. Moldoveanu, M., & Narayandas, D. (2019). The future of leadership development. *Harvard Business Review*, 97(2), 40–48. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/331480385_The_Future_of_Leadership_Development

13. Nanus, B. (1992). *Visionary leadership: Creating a compelling sense of direction for your organization*. Journal of Academic Librarianship, 20. 237.
14. Passarelli, A. M. (2015). *Vision-based coaching: Optimizing resources for leader development*. Frontiers in Psychology, 6, 412. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00412>
15. Pharion, J. L. (2014). *Transformational leadership in coaching* (Doctoral dissertation, Ashland University). OhioLINK Electronic Theses and Dissertations Center. Retrieved from https://etd.ohiolink.edu/acprod/odb_etd/ws/send_file/send?accession=ashland1413120189&disposition=inline
16. Sharma, I., Dhiman, R., & Srivastava, V. (2023). *Effective Leadership and Organization's Market Success* (1st ed.). Routledge India. <https://doi.org/10.4324/9781003415565>
17. Steinmann, B., Klug, H. J. P., & Maier, G. W. (2018). The path is the goal: How transformational leaders enhance followers' job attitudes and proactive behavior. *Frontiers in Psychology*, 9, 2338. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.02338>
The article was received by the editors 11.04.2025
The article is recommended for printing 23.05.2025