

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-79-47>

УДК 005.21:005.963:658.012.4

РОЛЬ СТРАТЕГІЧНОГО КОУЧИНГУ В СИСТЕМІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ТА КОРПОРАТИВНОГО ВРЯДУВАННЯ

THE ROLE OF STRATEGIC COACHING IN THE SYSTEM OF STRATEGIC MANAGEMENT AND CORPORATE GOVERNANCE

Мальцев Едуард Анатолійовичкандидат технічних наук, доцент,
Національний університет Києво-Могилянська академія
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8475-8457>**Сапожкова Олена Миколаївна**старший викладач,
Національний університет Києво-Могилянська академія
ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-8969-4472>**Maltsev Eduard, Sapozhkova Olena**

National University Kyiv-Mohyla Academy

Стаття обґрунтовує роль стратегічного коучингу як зв'язної ланки між стратегічним управлінням і корпоративним врядуванням в умовах високої невизначеності. На основі системного підходу інтегровано три контури стратегічного навчання (операційний, стратегічний, рефлексивний), окреслено місце коучингу на різних етапах життєвого циклу компанії, запропоновано логіку вибору ролі стратегічного коуча, яку можуть грати CEO, член управлінської команди, зовнішній експерт, узагальнену RACI-матрицю відповідальностей, перспективні та ретроспективні метрики впливу стратегічного коучингу на стратегічний процес (якість стратегічних розмов, швидкість і якість рішень, валідація гіпотез, зрілість команди). Показано, як наглядова рада задає «архітектуру коучингу», забезпечуючи баланс контролю і навчання через політики, KPI та психологічну безпеку. Сформульовано практичні рекомендації по впровадженню і напрямки подальших емпіричних досліджень ефектів стратегічного коучингу.

Ключові слова: стратегічний коучинг, стратегічне управління, корпоративне врядування, стратегічне навчання, психологічна безпека, топ-менеджмент.

The article conceptualizes strategic coaching as a missing link between strategic management and corporate governance in high-uncertainty environments. Adopting a systems perspective, it integrates three loops of strategic learning – operational, strategic, and reflective – and positions coaching across different stages of a company's life cycle: the full strategy cycle: Pre-Start, Start-Up, Scale-Up, Institutional development; and for key entrepreneurial roles: Conceptual Designer, Founder, CEO, Governor. The paper advances a role-selection logic for the strategic coach (entrepreneur-as-coach, CEO-as-coach, peer/inside-team coach, external executive coach), a responsibility RACI matrix connected to the company life cycle stages, and a measurement suite combining leading and lagging indicators (quality of strategic conversations, decision velocity and quality, hypothesis validation ratio, team maturity). Governance implications are developed by allocating the board's role as "architect of coaching," balancing control and learning through policies, KPIs, board-CEO development contracts, and psychological safety safeguards. The framework couples dynamic capabilities and organizational learning with evidence on coaching effectiveness to derive testable propositions about performance pathways. Implementation guidance is provided, focusing on board oversight, ethics, and confidentiality, and integration with strategy management offices. The article contributes by (1) defining strategic coaching as a distinct governance-enabled capability, (2) mapping who should coach whom and when across the company life cycle, and (3) specifying coherent metrics and governance mechanisms to avoid common failure modes (role conflicts, instrumentalization, erosion of trust). Future research directions include multilevel designs to quantify the incremental impact of strategic coaching on decision quality, dynamic capabilities, and long-term performance, which include uncertainty, resource constraints, and institutional evolution, requiring robust learning architectures.

Keywords: strategic coaching; strategic management; corporate governance; strategic learning; psychological safety; top management team.



Постановка проблеми. Турбулентність ринків, технологічні зрушення та регуляторна невизначеність посилюють вимоги до організаційної здатності одночасно стратегувати й навчатися. Класичні підходи до дизайну стратегії, розглянуті Н. Mintzberg, В. Ahlstrand, J. Lampel [1] без налаштованих механізмів безперервного навчання та коригування згідно з Р. М. Senge втрачають свою ефективність [2]. Водночас корпоративне врядування має не лише контролювати ризики, а й забезпечувати розвиток – керівництва та стратегічних компетенцій CEO, як показано S. A. Zahra, J. A. Pearce [3], команди топ-менеджерів та офісу стратегічного управління – згідно з R. S. Kaplan, D. P. Norton [4]. У цій площині стратегічний коучинг, як показано D. J. Teese, G. Pisano, A. Shuen [5] постає як інструмент формування, розвитку та утримання стратегічних «динамічних спроможностей» організації відчувати потенційні можливості та загрози, використовувати реальні можливості та вчасно трансформувати ресурсну базу організацій. Проте розповсюдженню використання стратегічного коучингу для розвитку стратегічних динамічних спроможностей заважає брак узгоджених ролей, процедур і метрик, що робить коучинг або декоративним, або конфліктним щодо функцій лінійного менеджменту і наглядових органів при тому, що згідно з М. В. Sokol [6], стратегічний коучинг має великий потенціал забезпечення навчання та розвитку на стратегічному рівні управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне управління згідно з Н. Mintzberg, В. Ahlstrand, J. Lampel [1], описується різними школами, наприклад, такими як стратегічний дизайн, стратегічний процес, або стратегічне позиціонування компанії. Важливими елементами якісного стратегічного управління, згідно з дослідженням R. Rumelt [7] визнаються стратегічна узгодженість – контекстуальна обумовленість стратегії і систематичний стратегічний нагляд; системи реалізації стратегії – конвертації стратегії в системи задач та узгоджених між собою показників (BSC), як це було запропоновано R. S. Kaplan, D. P. Norton [8]; розбудова працюючих важелів контролю виконання стратегії, зокрема, згідно з R. Simons [9]; забезпечення швидкості та якості стратегічних рішень та їх виконання у високошвидкісних середовищах, як це продемонстровано К. М. Eisenhardt [10, с. 560–570].

Важливим елементом стратегічного управління є організаційне навчання: оди-

нарне (цикл Колба) та подвійне (цикл Argyris) навчання, запропоноване в засадничій роботі С. Argyris, D. A. Schön [11, с. 20–25]. Для забезпечення емпіричного навчання на досвіді та рефлексивного циклу переосмислення цілей і цінностей, потрібні безпечне навчальне середовище та ефективні процеси командного навчання – як це продемонстровано А. Edmondson [12]; створення культури навчання та розвитку, як це продемонстровано Р. М. Senge в його класичній роботі [2].

В процесах забезпечення якісного стратегічного управління компаніями та інституціями неможливо переоцінити роль корпоративного врядування: участі Наглядових і Дорадчих рад у підготовці, затвердженні та реалізації стратегії; виконанні сучасних стандартів врядування, наприклад ОЕСР (OECD) [13]; виконанні задач входу в партнерство і управління стратегічними партнерствами, розглянутих О. Сапожковою [14, с. 145], забезпеченні контролю та розвитку керівництва, розглянутими S. A. Zahra, J. A. Pearce [3], та R. S. Kaplan, D. P. Norton [4]; забезпеченні відповідності міжнародним та українським нормам і настановам, згідно рекомендованим Кодексом корпоративного управління НЦКПРФ [15, с. 3–5] та методичними настановами Міжнародної Фінансової Корпорації для малих та середніх підприємств [16, с. 1–7].

Коучинг керівників може відігравати значущу роль в забезпеченні розвитку керівників і систем стратегічного управління в цілому завдяки зверненню до емпіричних перспективних та ретроспективних оглядів, метааналізу ефективності на робочому місці, як це продемонстровано Т. Theeboom, В. Beersma, А. Е. М. Van Vianen [17, с.8], Р. J. Jones, S. A. Woods, Y. R. F. Guillaume [18, с. 250–25], та Е. De Haan, А. Duckworth, D. Birch, С. Jones [19, с. 86–27]. Певна увага в літературі приділялась навіть оцінюванню результативності коучингу для лідерських ролей в роботі К. Ely, L. A. Boyce, J. K. Nelson, S. J. Zaccaro [20, с. 588–593].

В роботі Е. Maltsev [21, с. 256–257] запропонована модель, яка пов'язує управлінські ролі підприємця (концептуальний дизайнер, засновник, генеральний директор (CEO) та урядник) з різними стадіями життєвого циклу компанії (пре-старт, стартап, масштабування, інституційний розвиток). Модель описує еволюцію управлінських ролей у їх взаємодії та може бути використана для структурування взаємодій в процесі стратегічного коучингу.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Більшість робіт, присвячених окресленій проблемі, або зосереджені на загальному коучингу керівників (без «вбудовування» в цикл стратегії та механізми врядування), або розглядають навчання та розвиток команд поза контекстом ролей, повноважень і життєвого циклу компанії.

В літературі відсутня інтегрована модель, яка б пов'язувала ролі стратегічного коуча з фазами життєвого циклу компанії та механізмами корпоративного врядування. Відсутня чітка логіка «хто і коли» перебирає на себе роль коуча: CEO, член топ-команди, зовнішній експерт, член Наглядової або Дорадчої ради. Недостатньо операціоналізовані метрики стратегічного коучингу, які б поєднували індивідуальні, командні та організаційні рівні. Неокреслені запобіжники конфлікту інтересів учасників стратегічного управління і корпоративного врядування в своїх ролях, та етики їх взаємодій (конфіденційність, вплив на кадрові рішення).

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Сформулювати концептуальну рамку стратегічного коучингу як елемента системного стратегічного управління і корпоративного врядування; визначити ролі та принципи залучення стратегічного коуча на різних стадіях життєвого циклу компанії; запропонувати вимірники ефектів і практичні рекомендації для впровадження стратегічного коучингу в організаціях та інституціях.

Методологія дослідження використовує системно-структурний аналіз і синтез теоретичних підходів до стратегії, навчання та врядування, застосованих авторами Н. Mintzberg, B. Ahlstrand, J. Lampel [1], P. M. Senge [2], S. A. Zahra, J. A. Pearce [3], D. J. Teece, G. Pisano, A. Shuen [5], R. Simons [9]; концептуальне моделювання процесу та ролей; морфологічний аналіз варіантів взаємодій – «хто, коли і для кого виступає в ролі коуча»; дизайн-настановчий підхід: формулювання принципів коучингу на стратегічному рівні E. De Haan, A. Duckworth, D. Birch, C. Jones [19], K. Ely, L. A. Boyce, J. K. Nelson, S. J. Zaccaro [20], RACI-матриць (responsible-accountable-consulted-informed) відповідальності і метрик, які пов'язують стратегії та їх виконання R. S. Kaplan, D. P. Norton [8].

Виклад основного матеріалу дослідження. Визначення і місце стратегічного коучингу. Стратегічний коучинг – це цілеспрямований процес розвитку лідера й команди топ менеджерів (top management team, TMT),

спрямований на підвищення якості стратегічних рішень і здатності організації до стратегічного навчання, та інтегрований із практиками корпоративного врядування. На відміну від «виконавчого» коучингу (executive coaching), стратегічний коучинг фокусується на стратегічних розмовах, формулюванні гіпотез та їх перевірці, управлінні стратегічними парадоксами та узгодженні інтересів всіх залучених стейкхолдерів.

В організаційному навчанні та розвитку можна виділити три контури (операційний, стратегічний, рефлексивний), на кожному з яких коучинг може грати свою важливу роль.

Операційний контур планує-виконує-перевіряє-діє (Plan-Do-Check-Act, PDCA) передбачає постійне вдосконалення операційної діяльності та стандартних операційних процедур, усунення відхилень і втрат різної природи. Коучинг в цьому контурі допомагає операційним лідерам здійснити ретроспективні аналіз та оцінку, розвинути власну здатність фокусувати увагу на ощадливості та покращенні діяльності – згідно з С. Argyris, D. A. Schön [11].

Стратегічний контур припущення-гіпотези-ініціативи-перевірка гіпотез пов'язує зусилля по генеруванню ідей з кроками по перевірці ідей. Коучинг в цьому контурі допомагає переоцінювати припущення, свідомо оновлювати портфель ініціатив, працювати з гіпотезами, альтернативами та ризиками в форматі індивідуальних або командних стратегічних сесій.

Рефлексивний (мета) контур місія-цінності-візія-стратегія забезпечує звернення управлінців в різних ролях до засадничих амбіцій, обумовлених внутрішніми та зовнішніми контекстами. Коучинг в цьому контурі має рефлексивно-стратегічний характер і забезпечує усвідомленість лідера в аспектах амбіцій, взаємодій з зацікавленими сторонами та психологічної безпеки команди як це показано P. M. Senge [2] та A. Edmondson [12].

Базові принципи вибору коуча в контурах організаційного навчання та розвитку пов'язані з незалежністю, компетентністю та конфліктом ролей. Принцип незалежності пов'язаний з рівнем включення коуча у внутрішньо-корпоративні стосунки і визначає довіру коучі до коуча і коучингу. Зовнішні коучі не включені в такі стосунки і тому мають більший потенціал довіри на всіх рівнях організації, особливо – на рівні CEO та менеджерів С- рівня (TMT) та можуть забезпечити глибшу рефлексію управлінців. Внутрішні (коучі-колеги) можуть бути корисні для учасників міжфункціональ-

них команд або співробітників інших підрозділів – за умови відсутності конфлікту ролей.

Компетентність коуча в певному домені проблем обмежує зовнішній коучинг стратегічним чи операційним процесами, динамікою команди, внутрішньою динамікою керівників. Внутрішній коучинг може спиратись на свою компетентність у внутрішньому та зовнішньому контекстах і у знанні специфіки бізнесу.

Конфлікт ролей обмежує можливість управлінців у коучингу співробітників, які знаходяться в їх підпорядкуванні і стосовно яких вони ухвалюють кадрові рішення чи фінансові стимули (винагороду). Так, члени наглядової ради не повинні коучити виконавців у питаннях, де ухвалюють кадрові рішення або винагороду.

Визначення ролей для коучингу має враховувати етап життєвого циклу і рольові навантаження учасників. Розглянемо приклад стратегічного коучингу, узгоджений з моделлю чотирьох стадій (Pre-Start, Start-Up, Scale-Up, Institutional development); та ключових ролей підприємця (Conceptual Designer, Founder, CEO, Governor).

У табл. 1 наведені основні задачі стратегічного коучингу та приклади можливих інтервенцій для різних етапів розвитку компанії.

У табл. 2 наведені рекомендації по вибору виконавця ролі коуча в різних умовах функціонування компанії.

Інтеграція з корпоративним врядуванням. Наглядова (або Дорадча) Рада як носій максимальних повноважень в системі стратегічного управління може виступати в ролі «архітектор стратегічного коучингу»: затверджувати політику, бюджет, критерії відбору коучів, правила етики й конфіденційності; забезпечувати відокремлення коучингу від оцінювання результатів роботи управлінців. Комітет з винагород і призначень має інтегрувати стратегічний коучинг в контракт розвитку CEO; комітет аудиту (ризиків) організовує огляд «уроків» і стратегічних гіпотез; комітет по стратегії задає стандарти стратегічних розмов, здійснює моніторинг систем показників (KPI, BSC) та бюджетів, забезпечує або організовує супервізію регулярних стратегічних діалогів та фіксацію стратегічних припущень.

Для ефективної інтеграції стратегічного коучингу в стратегічне управління і корпоративне врядування, Наглядова або Дорадча Рада має зафіксувати політику стратегічного коучингу на своєму рівні, визначивши ролі, процеси, «стандарт стратегічної розмови» (порядок денний, карти припущень, опції,

Таблиця 1

Задачі стратегічного коучингу на різних етапах розвитку компанії

Етап	Основні задачі стратегічного коучингу	Приклади інтервенцій
Пре-старт (концептуальний дизайнер)	Ідентичність і ціннісна пропозиція; формулювання/перевірка припущень; ролі співзасновників; базова психологічна безпека	коучинг засновника; фасилітація «відкриття» продукту; ретроспективи досвіду; контракт співзасновників
Стартап (Засновник)	Відповідність продукту ринку (PMF); пріоритизація ініціатив; побудова TMT; розподіл повноважень; впровадження OKR	Коучинг CEO/TMT; дизайн продуктового портфеля; тижневі-квартальні огляди бізнесу (WBR/QBR); рольові угоди зі співробітниками.
Масштабування (CEO)	Архітектура стратегічних діалогів; розвиток управлінців рівня C-1; крос-функціональна узгодженість; операційна ритміка	Офсайти з альтернативами/ризиками; інтерактивні контролі; коучинг функцій
Інституційний розвиток (Урядник)	Трансформації Злиття та поглинання (M&A) інституційні «важелі» врядування; наступництво; організація роботи наглядової (дорадчої) ради	Коучинг CEO; сесії «передачі справ»; медіація очікувань; розвиток комітетів ради

Джерело: сформовано авторами

Таблиця 2

Рекомендації по вибору коуча в різних умовах функціонування компанії

Умова	Рекомендація
Засновник має лінійні повноваження над TMT (та є CEO)	Зовнішній коуч для CEO і TMT; засновник має власного зовнішнього коуча; засновник не коучить TMT
Засновник поза операційною діяльністю (голова ради / незалучений директор)	Може бути ментором/коучем CEO за контрактом розвитку; TMT – інші коучі (внутрішні/зовнішні)
Етап Пре-старт/Стартап	Зовнішній коуч (CEO/співзасновники), фасилітатор гіпотез / відповідності продукту ринку (product-market fit - PMF)
Етап Масштабування/ Інституційного розвитку	Комбіновано: зовнішній коуч для CEO/офсайтів; внутрішній HR бізнес-партнер (HRBP) / внутрішній коуч для TMT; супервізія коучингу радою
Кризовий період/Стратегічний маневр	Зовнішній коуч із досвідом криз та посилений нагляд ради
Наступництво/Вихід з бізнесу	Окремі зовнішні коучі для попереднього і наступного CEO; чіткі «стіни» конфіденційності

Джерело: сформовано авторами

експерименти) та етичні норми взаємодій. Ключові етичні запобіжники в процесі стратегічного коучингу: конфіденційність сесій коучингу, прозорість цілей та добровільність участі; розмежування ролей коуча й оцінювача та уникнення подвійних підпорядкувань; контракти розвитку CEO з Наглядовою радою з чіткими цілями, межами й показниками.

Має бути призначено відповідального за інтеграцію – проєктний офіс (project management office – PMO), офіс стратегічного управління (office of strategic management – OSM) чи служба директора з управління люд-

ським капіталом; заходи стратегічного коучингу мають бути поєднані з календарем стратегічного управління.

Виберіть портфель зовнішніх та внутрішніх коучів відповідно до фази життєвого циклу компанії, задіяних контурів управління та рівнів ієрархії. Зверніть увагу на прозорість відбору коучів, наявності необхідних компетенцій та відокремлення коучів від кадрових рішень. Проведіть пілотні сесії стратегічного коучингу.

Узагальнена RACI-матриця для стратегічного коучингу представлена в табл. 3.

Таблиця 3

RACI-матриця стратегічного коучингу

Статус	Роль	Зона відповідальності
Відповідальний (Responsible)	- CEO та топ-команда - Проектний офіс чи офіс стратегічного управління	- дизайн і виконання; - процес стратегічного коучингу.
Підзвітний (Accountable)	- CEO - Наглядова рада	- коучинг команди; - контракт розвитку CEO і гарантії безпеки.
Консультуючий (Consulted)	- зовнішній коуч - Директор з управління людським капіталом - внутрішні експерти.	Результативність стратегічного коучингу
Поінформований (Informed)	- ключові стейкхолдери - комітети ради.	Ефективність процесу стратегічного коучингу

Джерело: сформовано авторами

Метрики стратегічного коучингу. Серед метрик можна виділити перспективні і ретроспективні. До перспективних відносяться: якість стратегічних розмов (кількість альтернативних гіпотез, баланс дослідження і втілення); швидкість і якість рішень (час від ідеї до тесту; частка рішень, які пройшли експериментальну перевірку); психологічна безпека й командне навчання (опитувальники); зрілість коучингових навичок внутрішніх коучів (360, поведінкові маркери).

До ретроспективних метрик стратегічного коучингу відносяться: успішність стратегічних ініціатив, частка пілотних проєктів, які були масштабовані, рентабельність портфеля ініціатив; оцінювання впливу стратегічного коучингу, наприклад, за рекомендаціями Е. Де Наан, А. Дакворта, Д. Бірча, С. Джонса [19].

Висновки. Стратегічний коучинг, інтегрований у системи стратегічного управління і корпоративного врядування, посилює динамічні здібності організації, підвищує якість рішень і здатність до навчання та розвитку. Запропоновано архітектуру стратегічного коучингу на рівні Наглядової (Дорадчої) ради, включаючи модель ролей, RACI та метрик, яка збалансовує контроль і розвиток систем стратегічного

управління та врядування. Подальші дослідження мають бути зосереджені на обґрунтуванні позитивного впливу коучингу на якість стратегічних рішень; підвищенні ефективності архітектури і процесу стратегічного коучингу, включаючи порівняння конфігурацій «хто коучить кого».

Зокрема, потребують подальшої перевірки наступні гіпотези: інтеграція стратегічного коучингу в інтерактивні важелі контролю підвищує швидкість і якість стратегічних рішень у високошвидкісних середовищах; психологічна безпека, цілеспрямовано підтримувана коучингом, збільшує частку стратегічних альтернатив, що розглядаються командою, і знижує помилки упередженості; наявність «архітектури коучингу» на рівні Наглядової (Дорадчої) ради асоціюється з вищою спроможністю до подвійного/потрійного навчання; оптимальний вибір ролі коуча – функція фази життєвого циклу та наявності конфліктів інтересів, при цьому неправильне призначення знижує ефекти коучингу; комбінування зовнішнього коуча для СЕО та внутрішнього коучингу (колеги-колегам) для крос-функціональних команд забезпечує найвищу узгодженість і продуктивність стратегічних ініціатив.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management*. 2nd ed. New York: Free Press, 2009.
2. Senge P. M. *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Revised ed. New York: Doubleday, 2006.
3. Zahra S. A., Pearce J. A. Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*. 1989. 15(2). P. 291–334.
4. Kaplan R. S., Norton D. P. The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*. 2005. 83(10). P. 72–80.
5. Teece D. J., Pisano G., Shuen A. Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. 1997. 18(7). P. 509–533.
6. Sokol M. B. Executive Coaching as a Learning Strategy. In: *The SAGE Handbook of Learning and Work* Edited by: Margaret Malloch, Len Cairns, Karen Evans, Bridget N. O'Connor, 2022 Ch. 18, pp. 297–310. Sage Publication Ltd. Chapter DOI: <https://doi.org/10.4135/9781529757217.n19>
7. Rumelt R. *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. New York: Crown Business, 2011.
8. Kaplan R. S., Norton D. P. *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business Press, 2008.
9. Simons R. *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Boston: Harvard Business School Press, 1995.
10. Eisenhardt K. M. Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*. 1989. 32(3). P. 543–576.
11. Argyris C., Schön D. A. *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Reading, MA: Addison-Wesley, 1996.
12. Edmondson A. Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*. 1999. 44(2). P. 350–383.
13. OECD. *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD Publishing, 2023. DOI: 10.1787/d4e1c2b3-en.

14. Сапожкова О. М. Концептуальна модель входу в стратегічне партнерство. *Вісник Волинського інституту економіки та менеджменту*. 2019. № 23. С. 140–153.
15. НКЦПФР. Кодекс корпоративного управління. Рішення № 118 від 12.03.2020. С. 1–48. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=10687172> (дата звернення: 08.10.2025).
16. IFC. Посібник з управління малими та середніми підприємствами. Washington, DC: International Finance Corporation, 2019. 102 с.
17. Theeboom T., Beersma B., Van Vianen A. E. M. Does Coaching Work? A Meta-analysis on the Effects of Coaching on Individual Level Outcomes in an Organizational Context. *The Journal of Positive Psychology*. 2014. 9(1). P. 1–18.
18. Jones R. J., Woods S. A., Guillaume Y. R. F. The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-analysis of Learning and Performance Outcomes from Coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 2016. 89(2). P. 249–277.
19. De Haan E., Duckworth A., Birch D., Jones C. Executive Coaching Outcome Research: The Predictive Value of Common Factors such as Relationship, Personality Match and Self-Efficacy. *Personnel Review*. 2013. 42(1). P. 70–88.
20. Ely K., Boyce L. A., Nelson J. K., Zaccaro S. J., et al. Evaluating Leadership Coaching: A Review and Integrated Framework. *The Leadership Quarterly*. 2010. 21(4). P. 585–599.
21. Maltsev E., Value-Centered Entrepreneur Role Model Design. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 16, Issue 2, 2018, pp. 252–259.

REFERENCES:

1. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2009). *Strategy Safari: A Guided Tour Through The Wilds of Strategic Management* (2nd ed.). Free Press.
2. Senge, P. M. (2006). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization* (Rev. ed.). Doubleday.
3. Zahra, S. A., & Pearce, J. A. (1989). Boards of Directors and Corporate Financial Performance: A Review and Integrative Model. *Journal of Management*, 15(2), 291–334.
4. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The Office of Strategy Management. *Harvard Business Review*, 83(10), 72–80.
5. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
6. Sokol, M. (2022). Executive coaching as a learning strategy. In M. Malloch, L. Cairns, K. Evans, B. N. O'Connor (Eds.) *The SAGE Handbook of Learning and Work* (pp. 297–310). SAGE Publications Ltd, <https://doi.org/10.4135/9781529757217.n19>
7. Rumelt, R. (2011). *Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters*. Crown Business.
8. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Press.
9. Simons, R. (1995). *Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*. Harvard Business School Press.
10. Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments. *Academy of Management Journal*, 32(3), 543–576.
11. Argyris, C., & Schön, D. A. (1996). *Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice*. Addison-Wesley.
12. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383.
13. OECD. (2023). *G20/OECD Principles of Corporate Governance*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/d4e1c2b3-en>
14. Sapozhkova, O. M. (2019) Kontseptualna model vkhodu v stratehichne partnerstvo [A Conceptual Model of Strategic Partnership Entry]. *Visnyk Volynskoho instytutu ekonomiky ta menedzhmentu*. № 23. P. 140–153.
15. NKTSPPFR. Kodeks korporatyvnoho upravlinnia. Rishennia № 118 vid 12.03.2020 [National Securities and Stock Market Commission of Ukraine. (2020). Corporate Governance Code (Decision No. 118, March 12, 2020)], pp. 1–48. URL: <https://www.nssmc.gov.ua/document/?id=10687172> (data zvernennia: 08.10.2025).
16. IFC (2019). *Posibnyk z upravlinnia malymy ta serednimy pidpriemstvamy* [Management Manual for SME]. Washington, DC: International Finance Corporation. 102 p.

17. Theeboom, T., Beersma, B., & Van Vianen, A. E. M. (2014). Does Coaching Work? A Meta-analysis on the Effects of Coaching on Individual Level Outcomes in an Organizational Context. *The Journal of Positive Psychology*, 9(1), 1–18.
18. Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-analysis of Learning and Performance Outcomes from Coaching. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277.
19. De Haan, E., Duckworth, A., Birch, D., & Jones, C. (2013). Executive Coaching Outcome Research: The Predictive Value of Common Factors such as Relationship, Personality Match and Self-Efficacy. *Personnel Review*, 42(1), 70–88.
20. Ely, K., Boyce, L. A., Nelson, J. K., Zaccaro, S. J., et al. (2010). Evaluating Leadership Coaching: A Review and Integrated Framework. *The Leadership Quarterly*, 21(4), 585–599.
21. Maltsev, E. (2018) Value-Centered Entrepreneur Role Model Design. *Problems and Perspectives in Management*, Volume 16, Issue 2, pp. 252-259.