

DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2026-86-61>

УДК 005.96:005.32

КОУЧИНГ ЯК ЕЛЕМЕНТ СИСТЕМИ МЕНЕДЖМЕНТУ ПІДПРИЄМСТВА: ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

COACHING AS AN ELEMENT OF THE ENTERPRISE MANAGEMENT SYSTEM: THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS

Міхо Михайло Кириловичаспірант 1-го року навчання,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-7772-0177>**Mikho Mykhailo**

National University «Odesa Polytechnic»

У статті досліджено теоретико-методичні аспекти використання коучингу як елемента системи менеджменту підприємства. Розглянуто сутність поняття «коучинг» та проаналізовано основні наукові підходи до його трактування в сучасній управлінській науці. Визначено роль коучингу в управлінні персоналом та його значення для розвитку трудового потенціалу підприємства. Проаналізовано підходи вітчизняних і зарубіжних дослідників щодо визначення функцій коучингу в організаційному середовищі. Встановлено, що коучинг сприяє підвищенню мотивації працівників, розвитку професійних компетентностей, формуванню ефективної комунікації та адаптації персоналу до змін. Обґрунтовано доцільність використання коучингових технологій у системі сучасного менеджменту підприємства як інструменту розвитку персоналу та підвищення ефективності управління. У результаті дослідження визначено основні методологічні аспекти впровадження коучингу в діяльність підприємств та узагальнено його роль у формуванні сучасних управлінських підходів.

Ключові слова: коучинг, менеджмент підприємства, управління персоналом, розвиток персоналу, трудовий потенціал, коучингові технології управління, мотивація працівників, організаційний розвиток.

The article examines the complex theoretical and methodological aspects of coaching as a fundamental element of the modern enterprise management system. In the context of globalization and the rapid development of the business environment, companies are increasingly focusing on the development of human capital as a key resource for ensuring market competitiveness. The research analyzes the essence of the concept of coaching and explores the main scientific approaches to its interpretation, distinguishing it from traditional training methods like mentoring or consulting by focusing on the employee's ability to find solutions independently rather than just receiving information. Particular attention is paid to the role of coaching in personnel management and its importance for the strategic development of an enterprise's labor potential. The study reviews the views of domestic researchers such as I. Mykolaichuk, L. Tertychna, and A. Dehtiar, alongside international scholars like Anthony Grant, Michael Cavanagh, and David Lane. The author identifies several methodological approaches to coaching, including the systemic approach (integrating development with strategic goals), the competency-based approach (focusing on leadership and communication skills), and the psychological approach (enhancing internal motivation and self-awareness). It is determined that coaching performs a multidimensional role, contributing to increasing employee motivation, developing professional competencies, improving horizontal and vertical communication, and enhancing the adaptability of personnel to organizational changes. The research substantiates the functions of coaching, such as the development of self-awareness, reflection, and psychological support during transformations. The methodological part of the article identifies the main tools for implementing coaching, specifically focusing on the GROW model (Goal, Reality, Obstacles/Options, Way forward/Will), as well as models like OSKAR, CLEAR, and FUEL. The study highlights that effective managerial coaching requires specific training for leaders to shift from a control-based style to a partnership-based management style. The research concludes that coaching is a strategic tool for enterprise development, ensuring long-term growth of human capital and management efficiency.

Keywords: coaching, business management, human resources management, staff development, workforce potential, coaching-based management techniques, employee motivation, organizational development.



Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та стрімкого розвитку бізнес-середовища питання ефективного управління персоналом набуває особливої гостроти. Підприємства все частіше розглядають людський капітал як ключовий ресурс для забезпечення власної конкурентоспроможності. Це зумовлює необхідність впровадження інноваційних управлінських технологій, серед яких провідне місце посідає коучинг. Актуальність дослідження полягає у здатності коучингу підвищувати ефективність менеджменту, розвивати професійний потенціал працівників та формувати інноваційну корпоративну культуру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика застосування коучингу активно вивчається як вітчизняними, так і зарубіжними вченими. І. Миколайчук [1] досліджує коучинг як інструмент партнерства та відповідальності; Л. Тертична та А. Дегтяр [2] акцентують увагу на розвитку трудового потенціалу; Т. Лепейко та співавтори [3] розглядають його як метод підвищення командної ефективності; Ю. Веденіна [4] фокусується на стратегічному управлінні, а С. Невмерижицька [5] - на реалізації кадрового потенціалу. Теоретичні основи та інструментарій висвітлені у працях О. Нежинської, [6] В. Тименка, [6] А. Брайковської [7] та О. П. Дяків. [8] McCarthy G. та Milner J. [10] розглядають коучинг як компетенцію сучасного менеджера; Anthony Grant [11] досліджує психологічні аспекти адаптації до змін; Michael Cavanagh та David Lane [12] приділяють увагу мотиваційній трансформації особистості.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Попри значну кількість напрацювань, потребує глибшого узагальнення теоретико-методичний базис інтеграції коучингу саме як цілісного елемента системи менеджменту підприємства. Особливої уваги вимагає адаптація західних моделей до специфіки діяльності організацій у мінливому зовнішньому середовищі. Крім того, на сьогодні існує необхідність у розробці конкретних методичних рекомендацій щодо впровадження коучингових технологій в управлінську практику саме українських підприємств.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є узагальнення теоретичних і методичних аспектів використання коучингу як елемента системи менеджменту підприємства. Для досягнення мети визначено такі завдання: розкрити сутність та зміст поняття «коучинг» у сучасній

науці; дослідити основні теоретико-методичні підходи до вивчення цієї технології; визначити роль коучингу в системі менеджменту персоналу та його вплив на розвиток трудового потенціалу; охарактеризувати методологічні аспекти та моделі впровадження коучингу в діяльність підприємств.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах глобалізації, стрімкого розвитку бізнес-середовища та зростання конкуренції особливої актуальності набуває питання ефективного управління персоналом підприємства. Компанії все більше орієнтуються на розвиток людського капіталу як ключового ресурсу забезпечення конкурентоспроможності на ринку. У зв'язку з цим зростає роль сучасних та інноваційних управлінських технологій, серед яких одне з найбільших та важливіших місць займає коучинг.

Актуальність дослідження коучингу зумовлена його здатністю сприяти підвищенню ефективності управлінської діяльності, розвитку професійного потенціалу працівників, удосконалення навичок та формуванню інноваційної корпоративної культури. Коучинг розглядається в першу чергу як інструмент підвищення мотивації, розвитку лідерських компетенцій та вдосконалення управлінських процесів.

Метою дослідження є узагальнення теоретичних і методичних аспектів використання коучингу як елемента системи менеджменту підприємства.

Завданнями дослідження є розкриття сутності та змісту коучингу, дослідження теоретико-методичних підходів до вивчення коучингу, визначення ролі коучингу у системі менеджменту персоналу та характеристика методологічних аспектів використання коучингу.

Проблематика застосування коучингу у системі менеджменту підприємства та управління персоналом привертає значну увагу як вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. У сучасних наукових працях коучинг розглядається як ефективна управлінська технологія, спрямована на розвиток потенціалу працівників, підвищення їхньої мотивації та формування результативної взаємодії у трудових колективах.

Серед вітчизняних досліджень важливе місце займає робота І. Миколайчук [1], у якій коучинг розглядається як інструмент підвищення ефективності управління персоналом та розвитку професійних компетентностей

працівників. Автор наголошує, що коучинг сприяє формуванню партнерських відносин між керівником і підлеглими та забезпечує підвищення рівня відповідальності працівників за результати власної діяльності.

Питання інтеграції коучингу у систему управління трудовим потенціалом підприємства досліджуються у роботі Л. Тертичної та А. Дегтяр [2], де коучинг визначається як інструмент розвитку людського капіталу та підвищення ефективності використання трудових ресурсів підприємства. Дослідники підкреслюють, що застосування коучингових технологій сприяє підвищенню мотивації працівників, розвитку їхніх професійних навичок та формуванню сприятливого організаційного середовища.

Значний внесок у дослідження сучасних методів управління персоналом зробили Т. Лепейко, І. Перерва, Д. Маціканич та С. Шевченко [3], які розглядають коучинг як сучасну управлінську технологію, що забезпечує розвиток компетентностей персоналу, підвищення ефективності командної роботи та формування культури безперервного професійного розвитку працівників.

Проблеми стратегічного використання коучингу в управлінні організаціями розглядаються у науковій праці Ю. Веденіної, Л. Сакун, Л. Різніченко та М. Коваленка [4], де досліджуються особливості застосування індивідуального та командного коучингу як інструменту стратегічного управління організацією. Автори зазначають, що коучинг сприяє підвищенню ефективності прийняття управлінських рішень, розвитку лідерських компетентностей та покращенню взаємодії у командах.

У дослідженні С. Невмерижицької, Н. Бугас та Т. Шміголь [5] коучинг розглядається як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. Автори підкреслюють, що використання коучингових підходів дозволяє розкрити індивідуальні здібності працівників, підвищити їхню залученість до діяльності організації та сприяти формуванню інноваційного потенціалу підприємства.

Теоретичні та методичні основи коучингу ґрунтовно розглядаються у навчальному посібнику О. Нежинської та В. Тименка [6], де розкрито сутність коучингу, його основні принципи, методи та інструменти застосування у професійній діяльності. Подібні аспекти практичного застосування коучингових технологій розглядаються і в навчальному посібнику А. Брайковської, Т. Гриценко та

К. Тимофєєвої [7], у якому коучинг визначається як ефективний інструмент розвитку лідерських компетентностей та управління людськими ресурсами.

Питання управління персоналом та розвитку трудового потенціалу організацій також розглядаються у навчально-методичному посібнику О. П. Дяків та ін. [8], де коучинг розглядається як одна з сучасних технологій розвитку персоналу та підвищення ефективності управління людськими ресурсами.

Важливий внесок у дослідження коучингу здійснюють і зарубіжні науковці. Зокрема, у роботі Grace McCarthy та Julia Milner [9] коучинг розглядається як важливий елемент сучасного стилю менеджменту, що сприяє розвитку управлінських компетентностей керівників та формуванню ефективної взаємодії між менеджерами і працівниками. Автори підкреслюють значення коучингового підходу для підвищення результативності організаційної діяльності.

Психологічні та поведінкові аспекти коучингу досліджуються у праці Anthony Grant [10], де коучинг визначається як системний підхід до розвитку потенціалу особистості та підвищення ефективності діяльності працівників у процесі організаційних змін.

У свою чергу, Michael Cavanagh та David Lane [11] розглядають коучинг у контексті коучингової психології та підкреслюють його роль у формуванні мотивації, розвитку самосвідомості та адаптації працівників до складних умов сучасного організаційного середовища.

Практичні аспекти застосування коучингових технологій у професійній діяльності також відображені у методичному матеріалі С.О.А.С.Н. e-Guide [12], де представлено сучасні підходи до впровадження коучингових практик у діяльність організацій та розвитку управлінських компетентностей.

Коучинг є сучасною управлінською технологією, спрямованою на розкриття потенціалу працівників та підвищення результативності їх діяльності. У науковій літературі коучинг визначається як процес партнерської взаємодії між керівником і працівником, що спрямований на досягнення професійних та особистісних цілей.

За визначенням І. Миколайчук, коучинг у системі управління персоналом виступає як інструмент розвитку компетентностей працівників і підвищення ефективності їх професійної діяльності. Він базується на принципах довіри, партнерства та відповідальності за результат [1].

Нежинська О. та Тименко В. зазначають, що коучинг передбачає створення умов для самостійного прийняття рішень працівниками та стимулювання їх професійного розвитку. Основними складовими коучингу виділяють: постановка цілей, аналіз можливостей їх досягнення та формування відповідних стратегій розвитку [6].

Особливістю коучингу є його відмінність від традиційних методів навчання. На відміну від наставництва чи консалтингу, коучинг орієнтується не на передачу знань, а на розвиток здатності працівника самостійно знаходити рішення. Тобто, коучинг не надає інформацію працівникам для їх розвитку, а мотивує працівника самому досліджувати та аналізувати рішення, яких потребує.

У наукових дослідженнях коучинг розглядається через призму різних методологічних підходів.

Системний підхід передбачає розгляд коучингу як складової системи менеджменту підприємства, що забезпечує взаємозв'язок між розвитком персоналу та стратегічними цілями організації. Згідно з дослідженнями Тертичної Л. та Дегтяр А., коучинг сприяє формуванню трудового потенціалу підприємства та забезпечує адаптацію персоналу до змін зовнішнього середовища [2].

Компетентнісний підхід визначає коучинг як інструмент розвитку професійних та управлінських компетенцій працівників. Він передбачає формування навичок стратегічного мислення, комунікації та лідерства.

Психологічний підхід акцентує увагу на розвитку мотивації працівників, формуванні їх внутрішньої відповідальності та підвищенні рівня професійної самореалізації.

Європейський методичний посібник С.О.А.С.Н. e-Guide визначає коучинг як процес підтримки розвитку професійних компетенцій шляхом активного слухання, постановки відкритих запитань та стимулювання рефлексії [9].

У системі менеджменту підприємства коучинг виконує функції розвитку персоналу, підвищення ефективності роботи та формування корпоративної культури.

За результатами досліджень Лепейко Т. та співавторів, коучинг сприяє:

- підвищенню рівня мотивації персоналу;
- розвитку лідерських якостей у керівників;
- покращенню комунікації в колективі;
- зростанню продуктивності праці [3].

Невмерижицька С. зазначає, що коучинг є ефективним інструментом реалізації кадрового потенціалу підприємства, оскільки сприяє формуванню індивідуальних траєкторій професійного розвитку працівників [5].

Важливою складовою сучасного менеджменту є застосування командного та індивідуального коучингу. Дослідження Веденіної Ю. доводять, що командний коучинг сприяє формуванню ефективної взаємодії між працівниками та забезпечує реалізацію стратегічних цілей організації [4]. Ці види коучингу допомагають також всебічно підтримувати у різних видах працівників мотивацію до індивідуального розвитку та ефективної праці.

За Дяків О. П. та іншими авторами коучинг - це особисте втручання і розвиток, які створюють цілеспрямовані відносини для досягнення результатів, що цінуються коучем. Ці дослідники виділяють такі акценти коучингу як виду розвитку персоналу:

- Розвиток наявних навичок;
- Розвиток впевненості;
- Визначення можливостей досягнень;
- Розвиток людини, а не вмінь;
- Довгостроковий фокус [8].

Також ці дослідники виділяють, що при проведеному коучингу ні тренер, ні наставник, ні коуч не виступають експертами, а саме учень бере на себе роль експерта зі своїми наявними експертними знаннями. Тобто, сам працівник охарактеризує себе як професіонала з самого початку, а також формує бачення себе як кращого спеціаліста.

У західних дослідженнях McCarthy G. та Milner J. коучинг розглядається насамперед як одна з ключових компетенцій сучасного менеджера. Вони виокремлюють, що коучинг є важливою частиною управління, що базується саме на розумінні, а не на контролі працівників. Коуч з таким підходом впливає на ефективність команд, здатних до автономної роботи. Цей підхід підсилює ідею про те, що коучинг – не тільки інструмент HR-відділів, але й основний елемент менеджерської практики [10].

Грант А. розглядає коучинг як спосіб розвитку глибокого мислення та рефлексії, що є особливо цінним для адаптації працівників до змін. За його працею, роль коучингу полягає у створенні умов для самоусвідомлення, яке веде до усвідомленого професійного зростання. Для цього він пропонує стимулювати рефлексивне мислення, покращення психологічної та емоційної готовності до змін та

формування усвідомленого підходу до виконання задач [11].

Каванах М. та Лейн Д. А. розглядають коучинг як інструмент психологічної підтримки змін у поведінці, що формує мотивацію та глибинне бажання діяти по-новому. Тобто вони виділяють, що коучинг – це мотиваційне підсилення трансформації працівника. Їхній підхід підкреслює, що коучинг впливає не лише на навички чи знання, а безпосередньо на мотиваційні механізми та здатність змінюватись [12].

З досліджень цих науковців та їх праць можна зробити висновок таких ролей коучингу в управлінні персоналом (табл. 1).

На основі цього можна провести комплексний аналіз ролей коучингу, а саме:

1. Розвиток професійних компетентностей – коучинг забезпечує системне підвищення кваліфікації працівників та формування їх управлінських навичок.

2. Підвищення мотивації персоналу – коучинг сприяє формуванню внутрішньої мотивації, що підвищує рівень відповідальності працівників за результати діяльності.

3. Формування ефективної комунікації – коучинг створює умови для партнерських взаємовідносин між керівниками та підлеглими, що підвищує якість управлінських рішень.

4. Розвиток самосвідомості та рефлексії – коучинг допомагає працівникам усвідомлювати власні можливості, сильні сторони та перспективи розвитку.

5. Психологічна підтримка організаційних змін - коучинг сприяє адаптації працівників до трансформацій підприємства та формує їхню готовність до інновацій.

6. Стратегічна функція розвитку персоналу – коучинг інтегрується у систему стратегічного менеджменту, забезпечуючи довгостроковий розвиток людського капіталу.

Проведений аналіз підходів різних науковців дозволяє зробити висновок, що коучинг у системі управління персоналом виконує комплексну та багатовимірну роль, яка виходить за межі простого навчання або наставництва. Він поєднує функції розвитку компетентностей, мотивації працівників, удосконалення комунікації, підтримку організаційних змін та підтримку працівників. Таким чином, коучинг виступає стратегічним інструментом розвитку підприємства та важливим елементом сучасної системи менеджменту.

Методологія впровадження коучингу в систему менеджменту підприємства передбачає застосування спеціальних інструментів та моделей.

Однією з найпоширеніших моделей в методології коучингу є модель GROW, яка включає:

- визначення цілей;
- аналіз поточної ситуації;
- пошук альтернативних рішень;
- формування плану дій.

Також, в сучасному коучинг-просторі існують такі моделі, як модель OSKAR, модель CLEAR, модель FUEL та інші.

Таблиця 1

Ролі коучингу за різними дослідниками та ключові характеристики

Дослідник	Ролі коучингу	Ключові характеристики
Лепейко Т. та інші [3]	Розвиток трудового потенціалу	Формування компетентностей, підвищення продуктивності
Невмерижицька С. та інші [5]	Реалізація кадрового потенціалу	Мотивація, узгодження індивідуальних і корпоративних цілей
Веденіна Ю. та інші [4]	Комунікативна взаємодія	Партнерські відносини, довіра, командна взаємодія
McCarthy G., Milner J. [10]	Управлінська компетенція	Коучинговий стиль менеджменту, залученість персоналу
Грант А. [11]	Розвиток самосвідомості	Рефлексивне мислення, адаптація до змін
Каванах М. та Лейн Д. А. [12]	Психологічна трансформація	Мотивація, поведінкова гнучкість, готовність до змін
Дяків О. П. та інші [8]	Цілеспрямовані відносини для розвитку	Розвиток наявних навичок, розвиток впевненості, визначення можливостей досягнень, розвиток людини, а не вмінь, довгостроковий фокус.

Джерело: сформовано авторами на основі [3; 4; 5; 8; 10; 11; 12]

McCarthy G. та Milner J. зазначають, що ефективно застосування менеджерського коучингу потребує відповідної підготовки керівників, розвитку комунікативних навичок та формування коучингового стилю управління. [10]

Методологічні аспекти коучингу також передбачають:

- визначення цілей коучингової взаємодії;
- оцінювання результативності коучингу;
- формування системи зворотного зв'язку;
- інтеграцію коучингу у стратегічне управління підприємством.

Використання різних коучингових технологій дозволяє підприємствам покращувати адаптивність до змін та забезпечує розвиток персоналу відповідно до стратегічних потреб та цілей організації.

Висновки. У результаті дослідження встановлено, що коучинг є достатньо важливим

елементом сучасної системи менеджменту підприємства. Він сприяє розвитку професійних можливостей працівників, покращенню ефективності управлінської діяльності, мотивування працівників та формуванню нової корпоративної культури.

Коучинг базується на партнерських взаємовідносинах між керівником і працівником, що забезпечує розвиток відповідальності, мотивації та професійної компетентності персоналу через комунікацію між різними вертикалями підприємства.

Використання коучингових технологій у менеджменті дозволяє підвищити конкурентоспроможність підприємства та забезпечити його стратегічний розвиток згідно поставлених цілей.

Перспективами подальших досліджень є розробка методичних рекомендацій щодо впровадження коучингу в управлінську діяльність підприємств України та його використання в системі менеджменту підприємства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 4. С. 73-82.
2. Тертична Л., Дегтяр А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. № 40.
3. Лепейко Т., Перерва І., Маціканич Д., Шевченко С. Особливості коучингу як сучасного методу управління персоналом на підприємстві. *Економіка розвитку*. 2021. № 3. С. 67–74.
4. Веденіна Ю., Сакун Л., Різніченко Л., Коваленко М. Командний та індивідуальний коучинг як технологія стратегічного управління організацією. *Journal of European Economy*. 2020. № 4. С. 98–107.
5. Невмерижицька С., Бугас Н., Шміголь Т. Коучинг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Економічний вісник університету*. 2020. № 45. С. 134–140.
6. Нежинська О. О., Тименко В. М. Основи коучингу : навч. посіб. Київ : Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України, 2017. 196 с.
7. Брайковська А., Гриценко Т., Тимофеева К. Коучинг для лідерів громадських організацій : навч. посіб. Київ : Європейський освітній фонд, 2022. 156 с.
8. Дяків О. П. та ін. Менеджмент персоналу : навчально-методичний посібник. Тернопіль : Західноукраїнський національний університет, 2018. 288 с.
9. С.О.А.С.Н. e-Guide. - Brussels : European Commission Erasmus+ Programme, 2020. 85 p. [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/6d852ed2-839b-4874-8239-ac0b93b1d223/Output_02_COACH_e-GUIDE.pdf (дата звернення: 18.02.2026)
10. McCarthy G., Milner J. Managerial Coaching: Challenges, Opportunities and Training. *Journal of Management Development*. 2013. Vol. 32, No. 7. P. 768-779.
11. Grant A. The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*. 2014. Vol. 14, No. 2. P. 258-280.
12. Cavanagh M., Lane D. A. Coaching psychology coming of age: The challenges we face in the messy world of complexity. *International Coaching Psychology Review*. 2023. Vol. 18, No. 1. P. 6–23.

REFERENCES:

1. Mykolaichuk, I. (2015) Kouchynh u systemi upravlinnia personalom [Coaching in the personnel management system]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu – Visnyk of Kyiv National University of Trade and Economics*, vol. 4, pp. 73–82. (in Ukrainian)

2. Tertychna, L., & Dehtiar, A. (2022) Kouchynh u systemi upravlinnia trudovym potentsialom pidpriemstva [Coaching in the system of enterprise labor potential management]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, vol. 40. (in Ukrainian)
3. Lepeiko, T., Pererva, I., Matsikanych, D., & Shevchenko, S. (2021) Osoblyvosti kouchynhu yak suchasnoho metodu upravlinnia personalom na pidpriemstvi [Features of coaching as a modern method of personnel management at the enterprise]. *Ekonomika rozvytku – Economics of Development*, vol. 3, pp. 67-74. (in Ukrainian)
4. Viedienina, Y., Sakun, L., Riznychenko, L., & Kovalenko, M. (2020) Komandnyi ta indyvidualnyi kouchynh yak tekhnolohiia stratehichnoho upravlinnia orhanizatsiieiu [Team and individual coaching as a technology of strategic organizational management]. *Yevropeyskyi zhurnal ekonomiky – Journal of European Economy*, vol. 19(4), pp. 98-107. (in Ukrainian)
5. Nevmerzhytska, S., Buhas, N., & Shmihol, T. (2020) Kouchynh yak metod profesiinoho rozvytku ta realizatsii trudovoho potentsialu personalu pidpriemstva [Coaching as a method of professional development and realization of enterprise human resources potential]. *Ekonomichnyi visnyk universytetu – Economic Bulletin of the University*, vol. 45, pp. 134-140. (in Ukrainian)
6. Nezhynska, O. O., & Tymenko, V. M. (2017) Osnovy kouchynhu [Fundamentals of coaching]. Kyiv: Instytut pedahohichnoi osvity i osvity doroslykh NAPN Ukrainy. (in Ukrainian)
7. Braikovska, A., Hrytsenko, T., & Timofeieva, K. (2022) Kouchynh dlia lideriv hromadskykh orhanizatsii [Coaching for leaders of public organizations]. Kyiv: Yevropeiska osvithnia fundatsiia. (in Ukrainian)
8. Diakiv, O. P., et al. (2018) Upravlinnia personalom [Personnel management]. Ternopil: Zakhidnoukrainskyi natsionalnyi universytet. (in Ukrainian)
9. European Commission (2020) C.O.A.C.H. e-Guide. Brussels: Erasmus+ Programme. Available at: https://ec.europa.eu/programmes/erasmus-plus/project-result-content/6d852ed2-839b-4874-8239-ac0b93b1d223/Output_02_COACH_e-GUIDE.pdf (accessed February 18, 2024).
10. McCarthy, G., & Milner, J. (2013) Managerial coaching: Challenges, opportunities and training. *Journal of Management Development*, vol. 32(7), pp. 768-779.
11. Grant, A. (2014) The efficacy of executive coaching in times of organisational change. *Journal of Change Management*, vol. 14(2), pp. 258-280.
12. Cavanagh, M., & Lane, D. A. (2023) Coaching psychology coming of age: The challenges we face in the messy world of complexity. *International Coaching Psychology Review*, vol. 18(1), pp. 6-23.

Дата надходження статті: 17.04.2026

Дата прийняття статті: 08.05.2026

Дата публікації статті: 19.05.2026