

УДК 331.1:658.3

DOI: <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2025.26.28>

Вербівська Л.В.

доктор економічних наук, професор,
професор кафедри бізнесу та управління персоналом,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2768-9157>

Блеско Н.В.

аспірант,
Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1699-6515>

Verbivska Liudmyla, Blesko Nazar
Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University

КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ ІНТЕГРАЦІЇ ФАХІВЦІВ У ІННОВАЦІЙНІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСИ

COACHING AS A TOOL FOR INTEGRATING PROFESSIONALS INTO INNOVATIVE BUSINESS PROCESSES

У статті досліджується визначення ролі коучингу як сучасного інструменту інтеграції фахівців в інноваційні бізнес-процеси, його відмежування від менторства та спонсорства, а також оцінки ефективності застосування коучингового підходу у корпоративному середовищі. Методологічною основою роботи є комплексний аналіз теоретичних положень коучингу, порівняння ролей коуча, структуризація функцій та узагальнення ключових коучингових моделей (GROW, OSCAR, AOR, WOOP, FUEL, Co-Active). Дослідження базується на систематизації наукових праць та узагальненні емпіричних даних щодо стану розвитку коучингової культури в українських і міжнародних організаціях. У статті підкреслено важливість зваженого вибору коучингових моделей, розвитку внутрішніх коучів, формування сприятливої організаційної культури та посилення управлінських компетенцій, що сприятиме ефективній інтеграції фахівців в інноваційні процеси.

Ключові слова: коучинг, менторство, спонсорство, коучингові моделі, модель GROW, модель OSCAR.

The article considers coaching as a key tool for integrating specialists into innovative business processes, emphasizing its difference from mentoring and sponsorship – concepts that are often mistakenly considered interchangeable. The goal is to clarify these differences, define the strategic place of coaching among personnel development tools, and establish the conditions under which coaching is effective in supporting employee adaptation and increasing their productivity in dynamic organizational environments. The article presents a structured analysis of the theoretical foundations and practical mechanisms of coaching. It systematizes the main roles of the coach – consultant, trainer, mediator, facilitator, and game technology coach – with an emphasis on their impact on personal development, team interaction, and the achievement of organizational goals. Key factors for coaching effectiveness are identified, including employee readiness for self-development, organizational culture, financial resources, ethical standards, and risks associated



with unqualified coaching interventions. A comparative overview of the main coaching models is provided: GROW, OSCAR, AOR, WOOP, FUEL, and Co-Active. Each model is analyzed in terms of its structure and practical applicability. The most effective models are identified, including GROW and OSCAR, due to their clarity, structured goal-setting mechanisms, and adaptability to different corporate scenarios. Empirical data from Ukrainian and international studies indicate a steady increase in the use of coaching in organizations, although the maturity of the coaching culture in Ukraine remains at the development stage. Examples from global practice, such as Boehringer Ingelheim and UK Hospital Trust, demonstrate a noticeable improvement in productivity, engagement, communication, and program implementation by employees after the systematic application of coaching models. The results of the study emphasize the practical value of coaching for accelerating integration, increasing motivation, and strengthening organizational effectiveness. The article concludes that the development of internal coaching potential and the selection of appropriate models are necessary for promoting a coaching culture in Ukrainian companies.

Keywords: coaching, mentoring, sponsorship, coaching models, GROW model, OSCAR model.

Постановка проблеми. В умовах стрімких інноваційних змін та конкурентного середовища організації потребують ефективних інструментів для розкриття потенціалу персоналу та швидкої інтеграції фахівців у нові бізнес-процеси. Метод коучингу широко поширений, але його часто ототожнюють із менторством та спонсорством, хоча за значенням та функціями вони є різними, що вимагає чіткого розмежування. Ефективність застосування коучингу залежить не лише від ролей коуча (консультант, тренер, медіатор, фасилітатор, тренер-ігротехнік), але й від готовності працівників, організаційної культури, фінансової спроможності компанії та дотриманню етичних аспектів використання коучингу. Попри значну увагу компаній до використання коучингу, його впровадження супроводжується низкою бар'єрів і ризиків, що потребують системного підходу та ретельного добору моделей. У цьому контексті актуальною є систематизація й аналіз основних коучингових моделей, що дозволить організаціям ефективніше інтегрувати фахівців у бізнес-процеси та підвищити продуктивність праці.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основою для проведення дослідження з обраної тематики стали роботи вітчизняних та зарубіжних науковців та експертів, що охоплюють як теоретичні основи коучингу, так і його практичне застосування. Особливу увагу приділено працям О.Н. Євтушенко [1], О.О. Андрюхін, В.О. Мінакова [2], E. Baker, H. Hengelbrok, S. Murphy, R. Gilkey [3], О.В. Черненко [4], О. Петрунко [5], що розглядають визначення коучингу як систематизований процес розвитку потенціалу працівників, розмежовують поняття коучингу, менторства та спонсорства, розкривають їхні відмінності та взаємодоповнюючі ролі. Варто відзначити також праці О. Шевченко, А. Сакута [6], А.М. Калінін [7], що виокремлюють техніки коучингу та фактори, що впливають на ефективність застосування методу коучингу. Зокрема, у працях таких авторів як О.А. Савенко, О.М. Шершенюк [10], Ю.Р. Ломага, М.Я. Нагірна [15], Б. Савчук, В. Бобик, Н. Пуляк [17] значну увагу приділяють найбільш відомим коучинговим моделям та опису їхньої структури. Щодо практичного застосування моделей в корпоративному середовищі значну роботу провели такі команди як InsideOut Development [12], Simply.coach [14] та Pritula Talent Academy [16]. Звертаючи увагу на дослідження науковців, доцільно відзначити, що не до кінця є розкритим питання ризиків впровадження методу коучингу, вибору моделі коучингу та їх практичного ефекту на діяльність організацій.

Формулювання цілей статті. Метою статті є визначення ролі та місця коучингу серед інших інструментів інтеграції персоналу, а саме менторства та спонсорства. Аналіз коучингових моделей, що використовуються для прискорення інтеграції фахівців в інноваційні бізнес-процеси, визначення факторів ефективного застосування коучингу в корпоративному середовищі, визначення впливу ролей та функцій коуча, а також дослідити вітчизняний ринок у спроможності використання методу коучингу.

Виклад основного матеріалу. У сучасному бізнес-середовищі, що характеризується інноваційними змінами та зростаючою конкуренцією, здатність організації швидко інтегрувати та розвивати фахівців стає критично важливою. Серед різноманітних інструментів, що допомагають організаціям розкривати весь потенціал власного персоналу та керівників, широке поширення здобув метод коучингу. Зазвичай це поняття ототожнюють з менторством та спонсорством, але за своїм значенням та функціями вони є різними. Розглянемо ці поняття ближче, щоб зрозуміти в чому різниця коучингу від менторства та спонсорства.

Поняття менторства у науковій літературі трактується як багатогранний процес підтримки та інтеграції нових працівників у професійне середовище. Зокрема, воно охоплює кілька форм: наставництво (допомога та контроль керівництвом у процесі навчання нового працівника), шефство (надання систематичної допомоги досвідченими співробітниками молодим стажерам), шедоунг (коли стажер або новий співробітник стає тінню більш досвідченого співробітника, супроводжує його та обговорює з ним всі виробничі ситуації протягом робочого дня) та баддінг (адаптація нового співробітника шляхом використання форми приятельських стосунків, за яких відсутній тип відносин «наставник-учень»). Отже, метод менторства – це процес виховання та професійної підготовки співробітників на робочому місці, тобто передача всіх необхідних навичок та знань від досвідчених фахівців (менторів) до менш досвідченого працівника. [1, с. 9]. В процесі використання методу менторства участь беруть здебільшого тільки два суб'єкти, а саме: той хто навчає, зазвичай особа що займає вищу посаду (ментор) та новачок на роботі (менті) [2, с. 242].

Поняття спонсорства полягає у визначенні навичок та прагнень працівника, а також у пошуку майбутніх можливостей працевлаштування чи кар'єрного росту. Як правило, цінність спонсорів полягає у пошуку та відкриванні дверей, про які протеже (особа, за якою наглядає спонсор) може не знати чи не має доступу. Крім того, спонсор, який розуміє сильні сторони протеже та має сильні елементи адвокації, тобто полягає у використанні репутації та власного впливу у формальних та неформальних організаціях, може стати захисником працівника у просуванні по кар'єрній сходинці. Відносини між спонсором та протеже можуть бути взаємовигідними, а цінність працівника буде полягати у підтримуванні бачення спонсора, а також додаванні певної цінності організації [3, с. 327].

Поняття «коучингу» в науково-теоретичній літературі описують як систематизований процес послідовного, неперервного розвитку потенціалу працівників та команд, задля досягнення узгоджених цілей, зміни моделей поведінки, оволодіння новими професійними вміннями та навичками, розвитку компетенції та управління знаннями [4, с. 163]. Професійні знання, вміння, навички та компетенції в свою чергу є об'єктами коучингу, а суб'єктами можуть бути власне коуч і людина чи група людей що навчається. Коуч в свою чергу може мати декілька ролей і в залежності від ролі його функції будуть змінюватися (табл. 1).

Основною технікою для кожного із вищезазначених коучів є запитання, які можуть бути закритого типу (ті на які можна дати однозначну відповідь або відповісти «так або ні»), відкритого типу (спрямовані на відкрити розповідь клієнта), питання-парафраз (спрямовані на перевірку розуміння клієнта) та альтернативні питання (питання, що містять декілька альтернативних відповідей) [6, с. 142–143]. Також важливо розуміти, що вибір ролі коуча залежить від виду коучингу, а саме від адміністративного, бізнес та життєвого коучинга. Адміністративний коучинг – це робота з керівниками або з першими особами організацій (директора, спікери, топ-менеджери тощо) у втриманні та примноженні досягнень клієнта. Бізнес-коучинг спрямований щодо вирішення завдань та ефективного реагування на професійні виклики, де головним результатом є покращення показників праці. Життєвий коучинг або як його ще називають Life-коучинг зосереджується на досягненні особистих цілей та фокусується на

Таблиця 1

Ролі та функції коуча

Роль	Характеристика
Консультант	Головною метою коуча є усвідомлення психологічних бар'єрів та застарілих проблем у досвіді клієнта, допомогти йому жити в актуальному вимірі "тут і тепер", що спирається на наявний стан речей і поточні події, а також надати можливість крокувати у майбутнє.
Тренер	Головною метою коуча тренера є розкриття максимального потенціалу та ефективності працівника. Акцент здійснюється на визначенні особистих цілей працівника та взяття на себе відповідальності за власні рішення, за обраний напрям розвитку та оцінку власних здібностей.
Медіатор	Здебільшого є ефективним в урегулюванні конфліктних ситуацій у групах або в командах. Медіатор (посередник) здійснює налагодження зв'язків комунікації, аналіз конфлікту третьою стороною та вибір прийнятного рішення конфлікту для всіх сторін. Коуч використовує техніки рефлексивного втручання (встановлення і підтримка контакту), контекстуального втручання (формування сприятливого клімату) та незалежного втручання (процес аналізу варіантів рішень та їх прийняття).
Фасилітатор	Орієнтація коуча на допомогу окремій особі, групі чи команді у розв'язанні складних завдань, з їх проясненням, з пошуку ресурсів, збереження психологічного клімату та досягнення поставленої мети. Роль фасилітатора коуча передбачає бути нейтральним, узгоджувати важливі теми, організувати умови для обговорення проблем, створення вільної та творчої атмосфери для обміну думок та мотивувати учасників до обговорення і ухвалення рішень.
Тренер-ігротехнік	В процесі запланованих сесій коуч створює спеціальне гейміфіковане (ігрове) середовище з різноманітним сюжетом, елементами гри та ігровими діями, які спрямовані на навчання персоналу та керівників, розв'язання конфліктів, організацію процесу командотворення та ухвалення завдань і цілей діяльності.

Джерело: узагальнено за даними [5, с. 215–216]

ефективному вирішенні різноманітних завдань, що виникають на різноманітних стадіях життя працівника. Для кожного зазначеного виду можливий як персональний, так і груповий коучинг [4, с. 164-165].

Ефективність застосування методу коучингу в корпоративному середовищі залежить не тільки від виду, ролей та функцій коуча, але й від ряду інших факторів.

По-перше, готовність працівників до саморозвитку. Активне залучення та бажання самовдосконалюватися в професійній сфері є основою коучингу, але не завжди є можливим через професійні, особистісні та психологічні чинники. Працівники можуть бути не готові до самостійного прийняття рішень, а для когось коучинг буде сприйматися як додаткове навантаження на роботі. Для подолання цих бар'єрів слід сформувати культуру коучингу в компанії, а для усвідомлення його значення та переваг, здійснювати підготовку керівних фахівців з коучинговими компетенціями та впроваджувати різноманітні програми коучинг-сесій.

По-друге, зміна організаційної культури. У компаніях із жорсткою структурою субординації та формалізованими комунікаціями коучинговий підхід може мати обмежений ефект. Працівники можуть відчувати дискомфорт при необхідності проявляти ініціативу або висловлювати власну позицію, що стримує відкрити взаємодію. Тому важливо поступово вводити елементи коучингового стилю взаємодії, щоб допомогти працівникам адаптуватися до нової моделі комунікації.

По-третє, фінансова спроможність організації. Якісний коучинг потребує значних витрат для його впровадження (підготовка коучів, проведення сесій), через високий рівень компетенцій зовнішніх коучів. І для невеликих компаній фінансовий фактор стає першочерговим бар'єром для застосування коучингу. Одним із шляхів зменшення

витрат є підготовка внутрішніх коучів серед HR-спеціалістів або менеджерів, що дозволить реалізувати коучингові програми із мінімальними зовнішніми затратами.

По-четверте, дотримання етичних стандартів. Важливим складником успішного коучингу є забезпечення довіри між коучем і працівником. Необхідним є забезпечення конфіденційності, дотримання етичних норм та коректності взаємодії.

По-п'яте, ризики непрофесійного коучингу. Якщо коуч не має належної підготовки або навичок, існує ризик, що він може нав'язувати власні погляди чи оцінки, що створює надмірний тиск на працівника – це, навпаки, знижує мотивацію та продуктивність. Щоб уникнути таких негативних наслідків, доцільно використовувати лише акредитовані програми підготовки коучів, сертифікаційні курси, а у випадку залучення зовнішніх фахівців - перевіряти їхню кваліфікацію та наявність відповідних сертифікатів [7, с. 86-87].

У 2023 році було проведене Всеукраїнське дослідження «Коучингова культура в організаціях» завдяки European Academy of Leadership Coaching, а також за підтримки TradeMasterGroup. За даними дослідження, було проаналізовано стан та тенденції впровадження коучингової культури в українських організаціях. Участь у дослідженні взяли понад 100 українських компаній серед яких є GM GROUP, Укрпошта, Молокія, Мережа аптек «D.S.», EVA, Фокстрот, WOG та інші. Близько з усіх опитаних компаній, визначилось, що тільки менше половини використовують коучинг в середині корпоративного середовища (рис. 1).

Якщо виокремлювати внутрішній та зовнішній коучинг, то всередньому тільки 31 % українських компаній користується послугами зовнішніх коучів, і 69 % – це внутрішні коучі (керівники, кваліфіковані особи, HR). Хоч і використання послуг зовнішніх коучів набагато менше, але попит на них залишається високим, і ось чому (рис. 2).

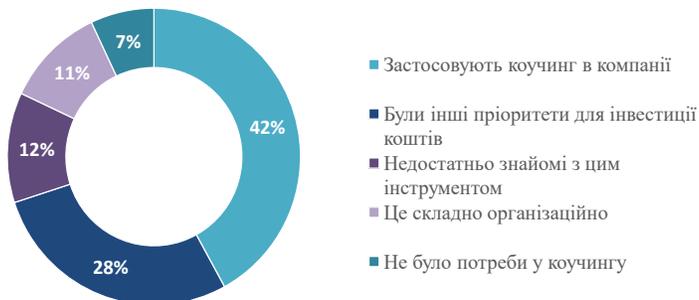


Рис. 1. Застосування коучингу в українських компаніях

Джерело: узагальнено на основі [8]



Рис. 2. Фактори та критерії при виборі зовнішнього коуча

Джерело: узагальнено на основі [8]

У 2022 році Міжнародна федерація коучингу ICF (глобальна організація, що налічує приблизно 50 000 професійних особистих та бізнес-коучів, розташованих у 150 країнах світу) провела глобальне дослідження обізнаності споживачів про професію коуча. Участь у дослідженні взяли понад 30 країн, серед яких розвинуті та ті що розвиваються, а вибірка складалася з 30 727 осіб. З усіх учасників, хто брав участь в опитуванні, тільки 10 841 людина була залучена у коучингові стосунки. Зазвичай причини залученості були різними, але найчастіше для покращення комунікативних навичок (37%), балансу між роботою (35%) та для підвищення самооцінки і впевненості в собі (35%) (рис. 3).

Найменшими показниками виявилися прискорення адаптації до нової професійної ролі (22%), а це говорить про те, що більшість організацій в яких працюють 10 841 респондентів, справляються із завданням введення нових співробітників у робочий процес. Наступна причина це зміна кар'єри через пандемію COVID-19, що становить 18% і можна описати як ехо минулої глобальної кризи та інші причини (1%) [9].

При впровадженні та використанні методу коучингу варто розглянути моделі, які може використати організація. Найбільш популярними є такі моделі: GROW, OSCAR, AOR, WOOP, FUEL та Co-Active.

Модель GROW є однією з найпоширеніших у сфері коучингу й орієнтована на підвищення продуктивності, мотивації та загальної задоволеності працівників результатами своєї діяльності. Її концептуальна структура вибудована навколо чотирьох етапів, захифрованих у аббревіатурі GROW (Goals, Reality, Options, Will), кожен із яких передбачає використання цільових запитань [10, с. 101; 11]:

1. Goals (цілі) – формування бажаного результату через постановку питань на кшталт: «Яку проблему ви прагнете розв'язати?», «Якими будуть ваші відчуття після досягнення мети?», «Що б ви хотіли усвідомити після цієї розмови?» тощо.

2. Reality (реальність) – визначення чинників, що перешкоджають руху до цілі, як внутрішніх, так і зовнішніх. На цьому етапі застосовуються запитання: «Що мотивує вас рухатися до мети?», «Що створює перешкоди?», «Чи готові ви прийняти виклик?» та інші.

3. Options (варіанти) – дослідження можливостей для подолання розриву між теперішнім станом працівника і тим, ким він прагне стати. Коуч може ставити такі запитання: «Який варіант рішення ви вважаєте найбільш доцільним?», «Які сильні та слабкі сторони кожного варіанту?», «Які альтернативи можна було б розглянути?».

4. Will (наміри) – фінальний етап, що передбачає визначення конкретних кроків для наближення до мети. Тут коуч пропонує оцінити подальші дії за допомогою



Рис. 3. Причини участі працівників в коучингу, у %

Джерело: сформовано на основі [9]

питань: «Як ви відстежуватимете прогрес?», «Які саме зміни плануєте впровадити?», «Хто може підтримати вас у цьому процесі?».

Одним із прикладів вдалого практичного використання моделі GROW була програма «InsideOut Coaching», послугами якої користувалася компанія Boehringer Ingelheim Roxane, Inc. (BIRI). Це фармацевтична компанія, що налічує понад 41 500 співробітників та працює в 50 країнах світу. Застосування моделі GROW в цьому кейсі мало значний вплив на робочі стосунки між тимчасовими працівниками та координаторами. Опитування співробітників BIRI, після впровадження моделі коучингу, показало що ефективність праці зросла на 17%, керівник став частіше прислухатися до ідей та думок співробітників на 14%, на 15% зросли можливості кар'єрного розвитку, на 5% керівник став краще надихати на найкращу роботу [12].

Модель OSCAR розглядається як коучингова методика, спрямована на підтримку керівників у підвищенні результативності та професійної ефективності їхніх співробітників. Вона постає як розвиток попередньої моделі GROW, зберігаючи її концептуальну основу та водночас уточнюючи окремі етапи роботи. Абревіатура OSCAR охоплює п'ять послідовних компонентів [13]:

- outcome (результат) – визначення кінцевої мети, на досягнення якої орієнтований працівник у межах коучингових сесій;
- situation (ситуація) – окреслення поточного стану, що включає рівень компетентностей, кваліфікацію та досвід працівника;
- choices (вибір) – аналіз можливих рішень і пов'язаних із ними наслідків, з акцентом на зважене оцінювання альтернатив;
- actions (дії) – переходження до практичних кроків після визначення оптимальних варіантів дій;
- reviews (відгуки) – узагальнення та обговорення результатів виконаних кроків із подальшим коригуванням подальшої стратегії.

У корпоративному середовищі модель OSCAR була впроваджена в систему менеджменту компанії Walkers Snackfoods для підтримки лінійних менеджерів у проведенні щоденного коучингу. Результатом стала більша чіткість, залученість та краща культура відповідальності. Також практичний досвід використання цієї моделі відбувся і в державному секторі. UK Hospital Trust застосував OSCAR для підтримки персоналу та догляду за пацієнтами. Результатом стало збільшення на 40% кількості завершених програм навчання та зменшення кількості скарг пацієнтів на 15% [14].

Модель WOOP допомагає коучу зрозуміти, як емоційні стани та поведінка працівників впливають на їхню професійну активність, а також окреслити їхні потенційні кар'єрні можливості. Такий підхід дає змогу сформулювати своєрідну «дорожню карту успіху». Модель WOOP містить чотири складові: уявлення працівника про те, чого він прагне та бажає досягти та на що сподівається (Wish); очікувані зміни або досягнення, що стануть наслідком реалізації визначеного бажання (Outcome); чинники чи перешкоди, які необхідно подолати для досягнення поставлених цілей (Obstacles); структурований алгоритм дій, який окреслює шлях до реалізації «бажання» (Plan) [15, с. 188].

Модель коучингу AOR не передбачає чітко встановлених цілей на початковому етапі, а спирається на поступове їх формування через підхід «спроб і помилок». Цей стиль коучингу вирішує всі питання «в даний момент» та допомагає швидко досягати своїх цілей, що робить процес безперервним і таким, що може відбуватися щомісяця. Така модель включає в себе три ключові елементи: activities – виконання працівниками різних операцій чи завдань; objectives – формулювання цілей у процесі роботи; results – оцінювання досягнень та аналіз отриманих підсумків. Завдяки такій гнучкості модель набула широкого поширення серед менеджерів [10, с. 102].

Для підвищення продуктивності та трансформації поведінки працівника доцільно використати модель FUEL. Структура цієї моделі охоплює чотири послідовні етапи:

окреслення рамок взаємодії, у межах яких коуч і підопічний узгоджують мету коучингового процесу, очікуваний результат і принципи співпраці (Frame the Conversation); аналіз поточного стану працівника; коуч застосовує відкриті запитання, щоб з'ясувати його актуальні обставини, систему цінностей, сильні та слабкі сторони (Understand the Current State); визначення бажаного результату та можливих шляхів його досягнення (Explore the Desired Goal); розроблення конкретного плану дій, що включає індикатори оцінювання прогресу (Lay Out the Plan) [16].

Модель Co-Active в теоретичній основі зосереджується на декількох базових принципах, де клієнт виступає творчою і цілісною особистістю та володіє відповідними ресурсами для самореалізації, саме від клієнта виходить постановка завдань. Взаємовідносини між коучем та клієнтом в такій моделі виступають цілеспрямованим альянсом взаємодії. Головними атрибутами в цій моделі виступають: реалізація бажаної мети, баланс життя та процес, тобто результат проведеної роботи коучем, щодо задоволеності працівником його майбутніх дій. [17, с. 35].

Висновки. Отже, серед різноманітних моделей коучингу найбільш поширеною та практично орієнтованою є модель GROW, яка слугує фундаментом для розробки та застосування інших коучингових підходів. Хоч і решта моделей є популярними у використанні, але найбільш практичного результату видають моделі GROW та OSCAR. За результатами дослідження можна стверджувати, що метод коучингу має суттєві відмінності від менторства та спонсорства. Для успішного використання метода коучингу, особливу увагу слід приділяти до вибору моделі, ролі коуча, а також враховувати різноманітні фактори, що впливають на ефективність впровадження та застосування коучингу. Статистика застосування даного методу у вітчизняних компаніях говорить про те, що український ринок тільки пізнає дану технологію, але рухається в позитивному напрямку, адже більше 40% із ста найбільших компаній України вже використовують коучинг у корпоративному середовищі. Перспективними напрямками подальших досліджень є розгляд все більш нових та різноманітніших моделей коучингу, а також розробка власної моделі, що допоможе HR службі підготувати за короткий термін внутрішніх коучів в організації.

Список використаних джерел:

1. Євтушенко О. Н. Менторство – актуальний засіб підвищення професіоналізму і компетентності державних службовців. Ольвійський форум – 2024: стратегії країн Причорно-морського регіону в геополітичному просторі. *Актуальні проблеми фізичного виховання на сучасному етапі: матеріали XXI Міжнародної наукової конференції* (м. Миколаїв, 20–23 червня 2024 р.). Миколаїв: НУК ім. адмірала Макарова, 2024. С. 9–12. DOI: <https://doi.org/10.485/repo/01096b4f>
2. Андрухін О. О., Мінакова В. О. Soft-skills ментора в системі адаптації нових співробітників. *Пріоритети розвитку фінансів, менеджменту та маркетингу: традиції, моделі, перспективи: матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Київ, 28 травня 2024 р.). Київ: КНУТД, 2024. С. 242–246 DOI: [https://erknutd.edu.ua/bitstream/123456789/28919/1/Конф%2028.05.2024%20CHU%20\(2\).pdf#page=242](https://erknutd.edu.ua/bitstream/123456789/28919/1/Конф%2028.05.2024%20CHU%20(2).pdf#page=242)
3. Baker E., Hengelbrok H., Murphy S., Gilkey R. Building a Coaching Culture – The Roles of Coaches, Mentors, and Sponsors. *Journal of Public Health Management and Practice*. 2021. № 27(3) pp. 325–328. URL: https://journals.lww.com/jphmp/fulltext/2021/05000/building_a_coaching_culture_the_roles_of_coaches.19.aspx
4. Черненко О. В. Застосування коучинг-методу в системі управління персоналом торгової організації для підвищення продуктивності праці. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2019. № 2 (54). С. 159–168. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-159-168>
5. Петрунько О. Коучинг як психотехнологія неманіпулятивного соціального інжинірингу у професійних та ігрових середовищах. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. № 3 (75). С. 211–221. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-211-221>
6. Шевченко О., Сакута А. Коучинг в інформаційно-комунікаційному середовищі: особливості функціонування. *Документно-інформаційні комунікації в умовах глобалізації: стан, проблеми та перспективи: матеріали VI Міжнародної науково-практичної конференції* (м. Полтава, 25 ли-

стопада 2021 р.). Полтава: НУ «Полтавська політехніка ім. Юрія Кондратюка», 2021. С. 140–144. DOI: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/13384>

7. Калінін А.М. Коучинг як інструмент управління персоналом в умовах сучасного конкурентного середовища. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Економічні науки*. 2024. № 4 (76). С. 84–94. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-11>

8. Europe Academy of Leadership Coaching (EALC). Коучингова культура в організаціях. URL: <https://ealcoach.com/kouchingova-kultura-v-organizacziyah-vseukra%D1%97nske-doslidzhennya/> (дата звернення: 29.11.2025)

9. International Coaching Federation. ICF Global Consumer Awareness Study. 2022. URL: <https://coachingfederation.org/resources/research/consumer-awareness-study/>

10. Савенко О. А., Шершенюк О. М. Характеристика моделей коучингу. *Актуальні проблеми економіки, управління та маркетингу в аграрному бізнесі*: матеріали III Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Дніпро, 03–04 жовтня 2024 р.). Дніпро: Дніпровський державний аграрно-економічний університет, 2024. С. 100–102. DOI: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11844>

11. Savvy. Паньковецька А. Коучингова модель “GROW” в бізнес-комунікації. 2024. URL: <https://savvy.ua/kouchyngova-model-grow-biznes-komunikatsiya/>

12. InsideOut Development. Making Coaching the Fabric of Your Culture: Boehringer Ingelheim Success Story. 2019. URL: <https://insideoutdev.com/case-study/case-study-boehringer-ingelheim/>

13. Zosym M. Модель OSCAR (OSCAR Model). 2022. URL: <https://www.maxzosim.com/oscar-model/>

14. Gopalan R. Simply.coach. OSKAR Coaching Model: Steps, Questions, and Examples. 2025. URL: <https://simply.coach/learn-coaching-models/oskar-coaching-model-steps-questions-and-examples/>

15. Ломага Ю. Р., Нагірна М. Я. Переваги та недоліки коучингу в Україні за умов євроінтеграції. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. 2022. № 4 (2). С. 183–190. DOI: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2022_4_2_23

16. Pritula Talent Academy. Коучинг для HR: моделі та стилі коучингу, які потрібно використовувати. 2024. URL: <https://ukr.pritula.academy/tpost/x1i8r4x811-kouching-dlya-hr-model-ta-stil-kouchingu>

17. Савчук Б., Бобик В., Пуляк Н. Модель Со-Active коучингу та досвід її використання у формуванні економічної культури майбутніх фахівців у ЗВО. *Молодь і ринок*. 2023. № 4 (212). С. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.279114>

References:

1. Yevtushenko O. N. (2024) Mentorstvo – aktualnyi zasib pidvyshchennia profesionalizmu i kompetentnosti derzhavnykh sluzhbovtziv. [Mentoring is a relevant tool for improving the professionalism and competence of civil servants]. *Olviiskyi forum – 2024: stratehii krain Prychornomorskoho rehionu v heopolitychnomu prostori. Aktualni problemyfyzichnoho vykhovannia na suchasnomu etapi*: materialy XXI Mizhnarodnoi naukovo konferentsii (Mykolaiv, June 20th–23rd, 2024). Mykolaiv: NUK im. admirala Makarova, pp. 9–12. DOI: <https://doi.org/10.485/repo/01096b4f>

2. Andriukhin O.O., Minakova V.O. (2024) Soft-skills mentora v systemi adaptatsii novykh spivrobitnykiv [Soft skills of a mentor in the system of adapting new employees]. *Priorytety rozvytku finansiv, menedzhmentu ta marketynhu: tradytsii, modeli, perspektyvy*: materialy XI Mizhnarodna naukovo-praktychnoi konferentsii (Kyiv, May 28, 2024). Kyiv: KNUTD, pp. 242–246. Available at: [https://erknutd.edu.ua/bitstream/123456789/28919/1/Konf%2028.05.2024%20CHU%20\(2\).pdf#page=242](https://erknutd.edu.ua/bitstream/123456789/28919/1/Konf%2028.05.2024%20CHU%20(2).pdf#page=242)

3. Baker E., Hengelbrok H., Murphy S., Gilkey R. (2021) Building a Coaching Culture – The Roles of Coaches, Mentors, and Sponsors. *Journal of Public Health Management and Practice*, vol. 27(3), pp. 325–328. Available at: https://journals.lww.com/jphmp/fulltext/2021/05000/building_a_coaching_culture_the_roles_of_coaches..19.aspx

4. Chernenko O. V. (2024) Zastosuvannia kouchynh-metodu v systemi upravlinnia personalom torhovoï orhanizatsii dlia pidvyshchennia produktyvnosti pratsi [Application of the coaching method in the personnel management system of a trading organization to increase labor productivity]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, vol. 2 (54). pp. 159–168. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2019-53-159-168>

5. Petrunko O. (2024) Kouchynh yak psykhotekhnolohiia nemanipuliatyvnoho sotsialnoho inzhynyrinhu u profesiynykh ta ihrovyykh seredovyshchakh [Coaching as a psychotechnology of non-manipulative social engineering in professional and gaming environments]. *Vcheni zapysky Universytetu “KROK”*, vol. 3 (75). pp. 211–221. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-211-221>

6. Shevchenko O., Sakuta A. (2021) Kouchynh v informatsiino-komunikatsiinomu seredovyskhi: osoblyvosti funktsionuvannya [Coaching in the information and communication environment: features of functioning]. *Dokumentno-informatsiini komunikatsii v umovakh hlobalizatsii: stan, problemy ta perspektyvy: materialy VI Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii (Poltava, November 25, 2021)*. Poltava: NU "Poltavska politehnika im. Yurii Kondratiuka", pp. 140–144. Available at: <https://reposit.nupp.edu.ua/handle/PolNTU/13384>

7. Kalinin A.M. (2024) Kouchynh yak instrument upravlinnia personalom v umovakh suchasnoho konkurentnoho seredovyskha [Coaching as a tool for personnel management in today's competitive environment]. *Naukovi pratsi Mizhrehionalnoi Akademii upravlinnia personalom. Ekonomichni nauky*. vol. 4 (76). pp. 84–94. DOI: <https://doi.org/10.32689/2523-4536/76-11>

8. Europe Academy of Leadership Coaching (EALC). Kouchynhova kultura v orhanizatsiiakh. [Coaching culture in organizations]. Available at: <https://ealcoach.com/kouchingova-kultura-v-organizatsiyah-vseukra%D1%97nske-doslidzhennya/>

9. International Coaching Federation. ICF Global Consumer Awareness Study. 2022. Available at: <https://coachingfederation.org/resources/research/consumer-awareness-study/>

10. Savenko O.A., Shersheniuk O.M. (2024) Kharakterystyka modelei kouchynhu. [Characteristics of coaching models]. *Aktualni problemy ekonomiky, upravlinnia ta marketynhu v ahrarnomu biznesi: materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi internet-konferentsii (Dnipro, October 03–04, 2024)*. Dnipro: Dniprovskiy derzhavnyi ahrarno-ekonomichnyi universytet, pp. 100–102. Available at: <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/11844>

11. Savvy. Pankovetska A. (2024) Kouchynhova model "GROW" v biznes-komunikatsii [The GROW coaching model in business communication]. Available at: <https://savvy.ua/kouchyngova-model-grow-biznes-komunikatsiya/>

12. InsideOut Development. Making Coaching the Fabric of Your Culture: Boehringer Ingelheim Success Story. Available at: <https://insideoutdev.com/case-study/case-study-boehringer-ingelheim/>

13. Zosym M. (2022) Model OSCAR (OSCAR Model). Available at: <https://www.maxzosim.com/oscar-model/>

14. Gopalan R. Simply.coach. (2025) OSKAR Coaching Model: Steps, Questions, and Examples. Available at: <https://simply.coach/learn-coaching-models/oskar-coaching-model-steps-questions-and-examples/>

15. Lomaha Yu. R., Nahirna M. Ya. (2022) Perevahy ta nedoliky kouchynhu v Ukraini za umov yevrointehratsii. [Advantages and disadvantages of coaching in Ukraine in the context of European integration.]. *Management and entrepreneurship in Ukraine: the stages of formation and problems of development*. vol. 4 (2). pp. 183–190. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/meu_2022_4_2_23

16. Pritula Talent Academy. Kouchynh dlia HR: modeli ta styli kouchynhu, yaki potribno vykorystovuvaty. [Coaching for HR: coaching models and styles to use]. Available at: <https://ukr.pritula.academy/tpost/x1i8r4x811-kouching-dlya-hr-model-ta-stil-kouchingu>

17. Savchuk B., Bobyk V., Puliak N. (2023) Model Co-Active kouchynhu ta dosvid yii vykorystannia u formuvanni ekonomichnoi kultury maibutnikh fakhivtsiv u ZVO. [The Co-Active coaching model and experience of its use in shaping the economic culture of future specialists in higher education institutions]. *Molod i rynok*. vol. 4 (212). pp. 33–37. DOI: <https://doi.org/10.24919/2308-4634.2023.279114>

Стаття надійшла: 10.11.2025

Стаття прийнята: 09.12.2025

Стаття опублікована: 30.12.2025