

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2025. № 5.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2025.5.19>

УДК 378.147:005.336.3

Л. М. Ільїч,

*д. е. н., професор, професор кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-8594-1824>

О. В. Акіліна,

*к. е. н., доцент, доцент кафедри управління,
Київський столичний університет імені Бориса Грінченка*

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9968-4921>

КОУЧИНГ У РОЗВИТКУ ЕФЕКТИВНОЇ МІЖОСОБИСТІСНОЇ КОМУНІКАЦІЇ УПРАВЛІНЦІВ

L. Ilich,

*Doctor of Economic Sciences, Professor of the Department of Management,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*

O. Akilina,

*PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University*

COACHING IN THE DEVELOPMENT OF EFFECTIVE INTERPERSONAL COMMUNICATION OF MANAGERS

У статті обґрунтовано доцільність використання коучингового підходу у формуванні навичок ефективної комунікації у студентів спеціальності ДЗ «Менеджмент». Підкреслено важливість розвитку «м'яких навичок» у підготовці майбутніх управлінців, зокрема таких комунікативних умінь, як активне слухання, емоційна усвідомленість, асертивність, конструктивна взаємодія в команді. На основі авторського досвіду викладання дисциплін «Наставництво, коучинг та управління діловою кар'єрою», «Медіація та емоційний інтелект як інструменти управління», «Емпатійне лідерство та робота в команді», «Менеджмент» проаналізовано можливості інтеграції коучингових технік у освітній процес. Описано низку інструментів, що використовувалися у навчанні: відкриті запитання, техніка «Я-повідомлень», 3D-спілкування, рольова інтеграція, рефлексивні діалоги. Представлено практичні кейси, що демонструють позитивну динаміку в розвитку комунікативної компетентності студентів. Підкреслено значення створення безпечного освітнього простору, в якому студенти можуть навчатися через досвід, діалог і глибоку саморефлексію. Зроблено висновок про ефективність коучингового підходу як сучасного інструменту формування зрілої професійної особистості та розвитку комунікаційної зрілості майбутніх менеджерів.

The article substantiates the relevance and effectiveness of applying a coaching approach to the development of communication competence among undergraduate students majoring in Management. It emphasizes that effective interpersonal communication is a critical component of managerial performance and one of the core soft skills in modern professional training. Drawing on the author's six-year experience teaching specialized courses such as "Mentorship, Coaching and Career Management", "Mediation and Emotional Intelligence as Management Tools", "Empathic Leadership and Teamwork", and "Management" at Borys Grinchenko Kyiv Metropolitan University, the study explores the integration of coaching techniques into the educational process.

The methodology combines theoretical analysis, empirical research, and evaluation tools, including student surveys, observation during coaching sessions, analysis of reflective journals, and comparison of communication skills before and after the application of coaching practices. Key coaching tools used in the learning environment include powerful open-ended questions, “I-messages,” 3D-communication (I–You–Interaction model), reflective “mirror” dialogues, and role integration exercises. These tools were adapted to the academic context and introduced during practical sessions of communication-focused topics.

The study presents a series of illustrative cases that demonstrate positive changes in students’ communication style, self-confidence, conflict resolution skills, and ability to engage in constructive team interaction. For example, students overcame the fear of public speaking, improved emotional expression, and learned to navigate interpersonal tensions through guided reflection and facilitated dialogue. The outcomes of the study indicate an increased level of emotional literacy, communicative clarity, and cooperative behavior among students, as confirmed by their self-assessments and peer feedback.

The research highlights the importance of creating a psychologically safe learning environment in which students feel supported, valued, and able to develop through experience, dialogic engagement, and personal insight. It argues that the coaching approach not only enhances specific communication skills but also contributes to the formation of a responsible, empathetic leadership style and a mature professional identity. The article concludes by suggesting future directions for research, including the development of coaching-based models for managerial education, tools for assessing communicative maturity, and the broader application of coaching to leadership development in dynamic organizational contexts.

Ключові слова: *коучинговий підхід, ефективна комунікація, «м’які навички», емоційний інтелект, наставництво, медіація, командна взаємодія, професійне зростання.*

Keywords: *coaching approach, effective communication, soft skills, emotional intelligence, mentoring, mediation, team interaction, professional development.*

Постановка проблеми у загальному вигляді. В умовах динамічних змін глобального бізнес-середовища ефективна комунікація все більше визнається ключовою компетентністю менеджерів. Здатність чітко висловлювати думки, активно слухати, конструктивно розв'язувати конфлікти та вибудовувати взаємини, засновані на довірі, відіграє вирішальну роль у професійній успішності керівника. Попри зростаючу увагу до розвитку «м'яких навичок» у системі вищої освіти, багато випускників зі спеціальності D3 Менеджмент усе ще зіштовхуються зі складнощами в застосуванні комунікаційних умінь у реальних професійних ситуаціях.

Сучасні дослідження підкреслюють потребу у впровадженні інноваційних педагогічних підходів, які не лише передають знання, а й сприяють особистісному та професійному зростанню студентів. Одним із таких підходів є коучинг – метод, що базується на партнерстві, самоусвідомленні, відповідальності та орієнтації на результат. Коучинговий підхід вже неодноразово довів свою ефективність у сфері навчання дорослих та розвитку лідерства, однак його потенціал у підготовці бакалаврів менеджменту, зокрема у формуванні навичок ефективної комунікації, залишається недостатньо дослідженим.

Традиційні методи навчання комунікації в освітніх програмах з менеджменту здебільшого спираються на теоретичний матеріал, типові рольові ігри та фрагментарне оцінювання результатів. Такі підходи не завжди сприяють розвитку внутрішньої мотивації, емоційної обізнаності та саморегуляції – ключових складових автентичної та адаптивної комунікації. Крім того, в умовах швидкоплинного, емоційно насиченого професійного середовища XXI століття майбутні менеджери мають не лише володіти ефективними комунікативними навичками, а й забезпечувати психологічну безпеку в командах, управляти стресом і надихати інших.

У зв'язку з цим актуальним є впровадження коучингу як розвивальної методології в освітній процес, що дає змогу студентам формувати

комунікативні навички через самоусвідомлення, зворотний зв'язок та моделювання реальних ситуацій. Проблема полягає у відсутності структурованих підходів і достатньої емпіричної бази, яка б підтверджувала ефективність коучингового підходу у розвитку комунікаційної компетентності майбутніх менеджерів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання формування комунікативної компетентності менеджерів залишається у центрі уваги багатьох сучасних наукових досліджень. Зокрема, Boyatzis [1] наголошує, що поведінкові прояви емоційного інтелекту – такі як емпатія, саморегуляція, емоційна обізнаність і вміння слухати – є ключовими управлінськими компетентностями, які безпосередньо впливають на ефективність комунікації та процес прийняття управлінських рішень. Розвиток зазначених навичок, за словами автора, можливий через системну підтримку, саморефлексію та створення довірчого середовища, що становить основу коучингового підходу. Ще у своїх ранніх дослідженнях Boyatzis [2] визначав ефективну комунікацію як одну з критичних характеристик компетентного менеджера, яка забезпечує результативну взаємодію в колективі та сприяє досягненню організаційних цілей.

Подібну позицію висловлюють Robbins та Judge [3], які трактують ефективну комунікацію як базову управлінську компетентність, що впливає на результативність діяльності керівника, якість прийняття рішень і загальне функціонування організації. На їхню думку, здатність менеджера до активного слухання, адаптації стилю спілкування залежно від ситуації та побудови довірливих зв'язків є ключовими чинниками впливу на продуктивність працівників і розвиток організаційної культури. Саме ці компоненти є центральними у коучинговому підході до управління, що ще раз підтверджує доцільність його інтеграції в сучасну управлінську практику.

На думку Назаренка та Матюшенко [4], внутрішня комунікація є ключовим елементом ефективної діяльності підприємства, оскільки саме вона формує єдиний інформаційний простір, забезпечує оперативну передачу

повідомлень, знижує рівень конфліктів і сприяє скоординованій взаємодії між усіма рівнями персоналу. Дослідники наголошують, що якісна внутрішня комунікація не лише покращує атмосферу в колективі, але й безпосередньо впливає на реалізацію стратегічних завдань організації. Подібною позиції дотримується й Філіпов [5], який акцентує увагу на комунікаційних процесах як важливій складовій системи управління. Він зазначає, що ефективне управління інформаційною та міжособистісною взаємодією в межах організації є необхідною умовою її успішного функціонування. Автор також систематизує основні бар'єри комунікації та вказує на важливість цілеспрямованого формування внутрішніх комунікацій, орієнтованих на довіру, прозорість і результативність.

У своєму дослідженні Баган та ін. [6] підкреслюють, що ефективна комунікація є одним із ключових інструментів управління персоналом на сучасному підприємстві. Автори зазначають, що якісний комунікаційний процес позитивно впливає на продуктивність працівників, мотиваційний клімат і зміцнення корпоративної культури. Особливого значення комунікація набуває в умовах криз, коли швидкість, точність та прозорість управлінських повідомлень стають вирішальними факторами організаційної стійкості та довіри до керівництва. Дослідники також наголошують на важливості впровадження цифрових інструментів та розвитку soft skills для підвищення ефективності комунікацій у внутрішньому середовищі організацій.

Водночас у сучасному науковому та практичному дискурсі зростає інтерес до коучингу як ефективної освітньої технології, яка сприяє формуванню гнучких комунікативних навичок, розвитку емоційного інтелекту, саморефлексії та особистої відповідальності. Як зазначає Whitmore [7], коучинг створює умови для усвідомленої комунікації, підтримує розвиток лідерських якостей і забезпечує сталі результати як у бізнесі, так і в освіті. Подібною думки дотримуються також Passmore та Fillery-Travis [8], які у своєму огляді десятирічного розвитку коучингу в управлінні підкреслюють його здатність підвищувати ефективність

командної роботи, глибину міжособистісної взаємодії та адаптивність керівників до змін.

Особливо перспективним виглядає інтегрування коучингового підходу в підготовку управлінських кадрів, адже це дозволяє навчати не лише передавати інформацію, а й будувати глибокі, конструктивні зв'язки з партнерами по взаємодії, що є визначальним, на думку van Nieuwerburgh [9], для сучасного управлінця. Підтвердженням практичної ефективності коучингу є результати глобального дослідження, проведеного Міжнародною федерацією коучингу (ICF) [10], згідно з якими використання коучингових підходів у сфері бізнесу та освіти позитивно корелює із зростанням залученості персоналу, підвищенням ефективності командної взаємодії та розвитком лідерської стійкості. Таким чином, поєднання інструментів коучингу з навчальними методиками, спрямованими на розвиток комунікації, є науково та практично обґрунтованим напрямом сучасної управлінської освіти.

Проте, незважаючи на наявність окремих досліджень, проблема цілісного впровадження коучингового підходу саме для розвитку ефективної комунікації у студентів-менеджерів залишається недостатньо розкритою. Більшість наукових праць зосереджуються або на загальному впливі коучингу, або на формуванні лідерських компетенцій, не висвітлюючи специфіку розвитку комунікативних навичок у цьому контексті.

Таким чином, актуальним є подальше дослідження можливостей і механізмів використання коучингового підходу як ефективного інструменту розвитку комунікативної компетентності у підготовці фахівців з менеджменту.

Метою статті є обґрунтування доцільності та ефективності використання коучингового підходу у процесі формування навичок ефективної комунікації у студентів спеціальності D3 «Менеджмент», а також розробка методичних рекомендацій для викладачів щодо інтеграції коучингових технологій у професійну підготовку фахівців з менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Методологія дослідження ґрунтується на поєднанні теоретичних, емпіричних і оціночних методів. До теоретичних методів віднесено аналіз і синтез наукової літератури, систематизацію сучасних підходів до розуміння комунікативної та коучингової компетентностей. Емпірична частина дослідження включала анкетування здобувачів спеціальності «Менеджмент», включене спостереження за їх участю у коучингових сесіях та тренінгах, проведення інтерв'ю, а також аналіз рефлексивних щоденників.

Для оцінки результатів застосовано методи оцінювання, серед яких: порівняльний аналіз рівня сформованості комунікативних навичок до та після впровадження коучингових практик; самооцінювання за шкалою розвитку «м'яких навичок» (soft skills); якісний аналіз змін у мовленні, поведінці та характері міжособистісної взаємодії студентів.

Методологія дослідження доповнюється досвідом викладання авторських курсів упродовж шести років у Київському столичному університеті імені Бориса Грінченка. Дослідження спирається на практику впровадження коучингового підходу в межах дисциплін: *«Наставництво, коучинг та управління діловою кар'єрою»*; *«Медіація та емоційний інтелект як інструменти управління»*; *«Емпатійне лідерство та робота в команді»*; *«Менеджмент»*.

Відповідні дисципліни викладаються для студентів спеціальності D3 «Менеджмент» першого (бакалаврського) рівня вищої освіти, і спрямовані на розвиток таких компетентностей як емоційна усвідомленість, ефективна міжособистісна взаємодія, робота з конфліктами, відповідальне лідерство та комунікаційна гнучкість. Саме ці навички формують основу для практичного розвитку комунікаційної компетентності майбутніх менеджерів.

Емпіричну базу дослідження склали студенти, які вивчали ці дисципліни впродовж 2019-2025 навчальних років. Для аналізу ефективності використання коучингових інструментів було застосовано наступні методи: анкетування студентів до і після проходження курсів; спостереження за

динамікою поведінки та комунікації в командних проектах; аналіз рефлексійних есе та щоденників самоспостереження; залучення елементів командного коучингу та фасилітації під час практичних занять.

У процесі дослідження було реалізовано освітній експеримент на базі Київського столичного університету імені Бориса Грінченка. Студенти спеціальності D3 «Менеджмент» брали участь в навчальних курсах, побудованих із використанням коучингового підходу. Основною метою було не лише ознайомити студентів з теорією комунікації, а й забезпечити практичне опанування ними навичок ефективної взаємодії у професійних контекстах.

Зокрема, в межах дисциплін «Наставництво, коучинг та управління діловою кар'єрою», «Медіація та емоційний інтелект як інструменти управління», «Емпатійне лідерство та робота в команді» та «Менеджмент» було впроваджено низку коучингових практик (рис.1):

Інтеграція цих практик в освітній процес дозволяє створити простір для глибокого міжособистісного навчання, у якому студенти не лише розвивають навички ефективної комунікації, а й трансформують своє мислення, стиль взаємодії та здатність до емпатійного лідерства.

Результати анкетування та рефлексійних щоденників засвідчили позитивну динаміку розвитку комунікаційної компетентності студентів-менеджерів. За власною самооцінкою, понад 80% респондентів визнали, що покращили здатність слухати співрозмовника, краще контролювати емоції у спілкуванні та ясніше доносити свої думки. Особливо відзначено позитивний вплив практик емоційної усвідомленості, що сприяли підвищенню рівня емпатії та командної взаємодії.

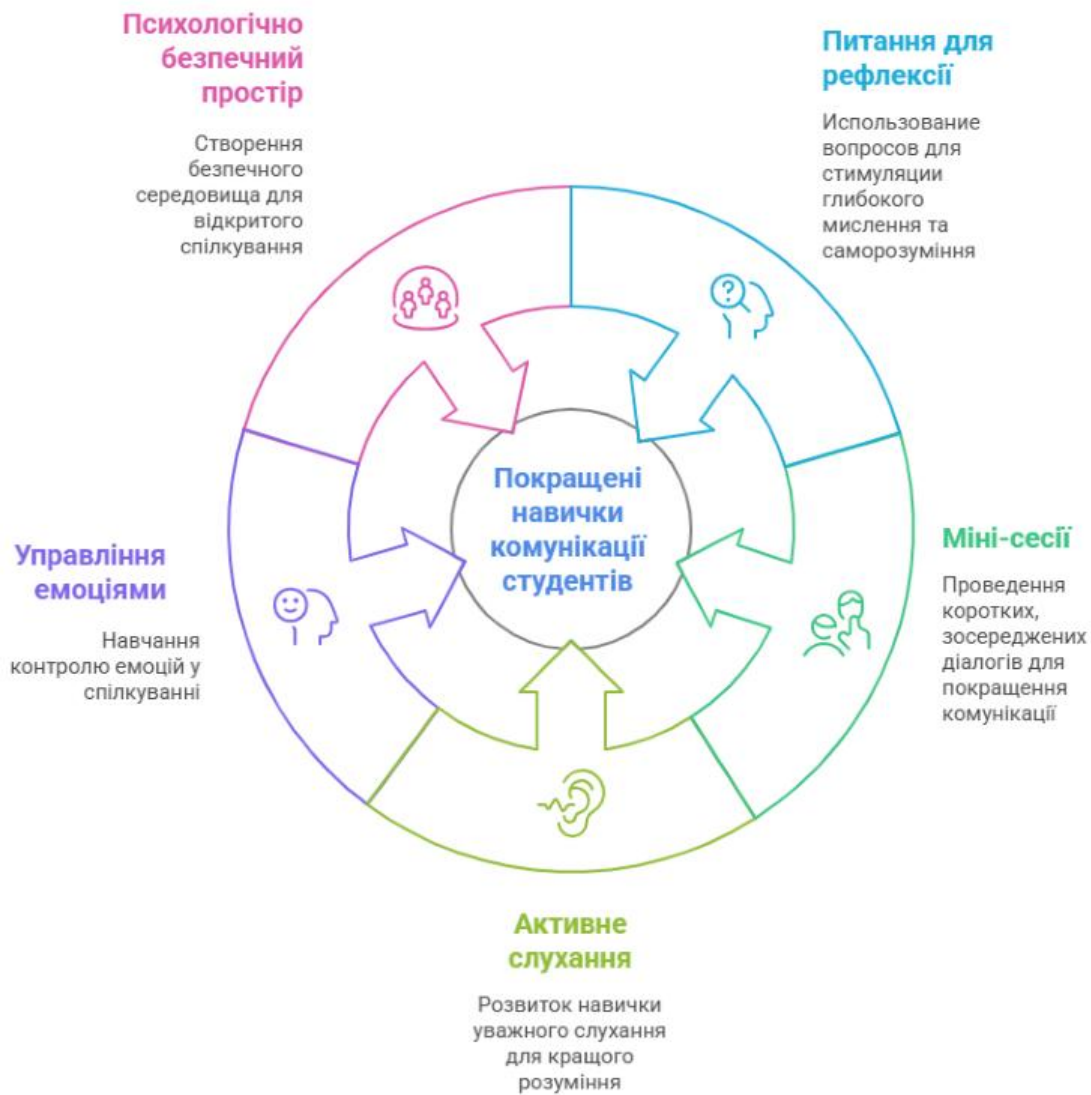


Рис. 1. Коучингові практики у розвитку навичок ефективної комунікації студентів-менеджерів Київського столичного університету імені Бориса Грінченка

Джерело: створено на основі авторського тексту з платформи Napkin.ai

У процесі спостереження під час командних завдань було зафіксовано зміни в стилі комунікації студентів: від поверхневого інформування до діалогічної взаємодії, у якій з'являлися такі елементи, як зворотний зв'язок, підтримка, конструктивна критика та уточнення позицій. Також було виявлено, що використання коучингових технологій сприяє формуванню гнучкого мислення, яке є важливою передумовою адаптивної комунікації у змінному середовищі. Студенти навчилися краще формулювати запити, обґрунтовувати свої думки, приймати різні точки зору та конструктивно вирішувати непорозуміння.

Таким чином, практичні результати дослідження підтверджують ефективність коучингового підходу у розвитку навичок ефективної комунікації студентів-менеджерів. Особливу роль у цьому процесі відіграє не лише методологія навчання, а й якість міжособистісної взаємодії між викладачем і студентами, що базується на довірі, підтримці та спільному пошуку рішень.

У межах реалізованого дослідження було розроблено та апробовано низку коучингових методів, спрямованих на розвиток ефективної комунікації у студентів-менеджерів. Нижче подано узагальнення ключових інструментів, що використовувалися під час викладання авторських курсів. Коучингові інструменти були адаптовані до освітнього середовища й інтегровані у зміст дисциплін, орієнтованих на розвиток емоційної компетентності, лідерських навичок та командної взаємодії.

Таблиця 1. Коучингові інструменти для розвитку комунікативних навичок студентів-менеджерів

Назва інструменту / методу	Суть / короткий опис	Очікуваний результат / ефект	Приклад використання
Коучингові запитання	Формулювання відкритих запитань, що стимулюють самоусвідомлення та гнучке мислення	Розвиток саморефлексії, ясності у висловлюваннях, гнучкість у комунікації	«Що я насправді хотів донести у цій розмові?», «Що б я хотів почути на місці іншого?»
3D-спілкування (я – ти – взаємодія)	Аналіз ситуації з трьох позицій: себе, партнера, процесу взаємодії	Посилення емпатії, здатність бачити комунікацію як процес взаємного впливу	Студенти аналізують комунікативний збій: як почувались вони, співрозмовник, що між ними «зависло»
Рефлексивні діалоги «дзеркало»	Робота в парах: один говорить, другий «дзеркалить» зміст, емоції, інтонації	Покращення навичок слухання, розвиток емоційної чуйності та емпатії	Після діалогу студент каже: «Я почув, що для тебе важливо...», «Я бачу, що тобі нелегко говорити про це»
Техніка «Я-повідомлень»	Побудова висловлювань у конфліктних ситуаціях без звинувачення	Зменшення конфліктності, розвиток асертивності та відповідальної комунікації	«Коли я не отримую відповідь на лист, я хвилююся, бо мені важливо дотримуватися дедлайнів. Я хочу, щоб ми домовились про терміни відповіді»
Рольова інтеграція	Аналіз однієї ситуації з різних ролей: комунікатор, спостерігач, аналітик	Розвиток рефлексивного мислення, адаптація до різних комунікативних ситуацій	В одному занятті студент виступає як HR, потім — як кандидат, а згодом — як сторонній аналітик, який дає зворотний зв'язок команді

Застосування зазначених інструментів дозволило студентам не лише глибше усвідомити власні стилі комунікації, а й оволодіти практичними навичками ефективної взаємодії у команді, конструктивного вирішення конфліктів та формування довірчих стосунків у професійному середовищі. Інтеграція коучингових інструментів у навчальний процес сприяє створенню безпечного простору для розвитку, в якому студенти можуть вчитись не лише говорити, а й по-справжньому чути інших, керувати своїми емоціями та діяти з повагою до потреб співрозмовника.

Для поглиблення розуміння ефективності коучингового підходу у формуванні комунікаційних навичок студентів-менеджерів наведемо кілька реальних кейсів з нашої освітньої практики, які демонструють, як застосування цілеспрямованих коучингових інтервенцій дозволяє досягти помітних змін у стилі комунікації, впевненості, здатності до співпраці та саморегуляції у студентській спільноті.

Кейс 1. Від уникання до партнерської взаємодії: розвиток впевненості у комунікації

Стартова ситуація: Студентка 3 курсу, інтровертного типу, уникала участі в групових обговореннях, не могла чітко висловлювати свої думки на практичних заняттях. Висловлювала страх бути осміяною та «сказати щось не те».

Інтервенція: Під час курсу «Наставництво, коучинг та управління діловою кар'єрою» вона регулярно проходила міні-коучингові вправи з безпечним зворотним зв'язком, працювала з технікою «Я-повідомлень», брала участь у парних діалогах за методом «дзеркала».

Результат: На завершення курсу студентка модерувала дискусію в командному проєкті, проявляла ініціативу, давала конструктивний зворотний зв'язок і зазначила в есе: *«Я відчула, що можу бути почутою без страху. Мої слова мають цінність, коли йдуть із повагою до себе та інших».*

Кейс 2. Конфлікт у команді як можливість для зростання

Стартова ситуація: Команда студентів при виконанні групового проекту не могла домовитися про розподіл обов'язків. Виникали емоційні звинувачення, пасивність або ігнорування.

Інтервенція: Після спільного розбору ситуації за технікою 3D-комунікації (позиції «Я», «Ти», «Між нами») в рамках дисципліни «Медіація та емоційний інтелект як інструменти управління» команда провела фасилітовану коуч-сесію з уточненням цінностей, потреб і меж кожного.

Результат: Конфлікт було вирішено через діалог, створено «хартію взаємодії» – правила співпраці. У звіті команда зазначила, що саме коучинг навчив їх *«говорити про складне без страху та звинувачень»*.

Кейс 3. Впевненість у публічних виступах і лідерстві думки

Стартова ситуація: Студент мав добрі знання, але під час презентацій «губився», говорив невпевнено, не міг утримати увагу аудиторії.

Інтервенція: Протягом курсу «Емпатійне лідерство та робота в команді» практикувалися техніки усвідомленого мовлення, коучингові питання, аналіз страхів публічного самовираження. Практикували «стейтмент-лідерство» – короткі емпатійні заяви перед групою.

Результат: На завершення курсу студент провів ділову гру для однокласників. У фідбеках однокласники зазначили: *«Було динамічно і цікаво. Ти був природним в лідерській ролі»*.

Кейс 4. Від конфронтації до партнерства: медіація в дії

Стартова ситуація: Під час реалізації групового проекту між двома студентами виник відкритий конфлікт: взаємні звинувачення у бездіяльності, ігнорування листів, пасивна агресія в чаті. Команда була деморалізована, виконання завдання зупинилося.

Інтервенція: В рамках курсу «Медіація та емоційний інтелект як інструменти управління» було проведено імітаційну медіаційну сесію за участі двох конфліктуючих сторін та студентки-медіаторки.

Застосовувались:

- активне слухання й перефразування,
- виявлення інтересів обох сторін (а не лише позицій),
- формування спільних рішень за моделлю win-win,
- створення «угоди про взаємодію» на завершення сесії.

Результат: Сторони відновили співпрацю, спільно завершили проект і в рефлексії зазначили: *«Медіація допомогла не лише порозумітись, а й усвідомити, чому ми взагалі вступили в конфлікт. Це був важливий досвід взаємної відповідальності».*

Кейс 5. Від страху публічного виступу до впевненого виступу у стилі TED

Стартова ситуація: Студент спеціальності «Менеджмент» уникав публічних виступів, говорив невпевнено, не міг чітко сформулювати головну думку. Під час підготовки до презентації у форматі TED-подібного виступу («Менеджер майбутнього») він висловив побоювання: *«Я боюсь, що все забуду й виглядатиму невдало».*

Інтервенція: На практичному занятті з курсу «Менеджмент» за темою «Ділове спілкування» студент виконував завдання з елементами коучингових технік:

- відповідав на відкриті запитання для усвідомлення мети виступу («Що я хочу донести аудиторії?»);
- брав участь у парних вправах із «дзеркальним» відтворенням ключових тез для покращення логіки викладу;
- отримував структурований зворотний зв'язок після коротких тренувальних виступів від викладача та одногрупників.

Результат: Під час підсумкової презентації студент продемонстрував впевнену поведінку, чітке формулювання думок і послідовну структуру виступу. У рефлексивному коментарі зазначив: *«Я навчився не боятись бути почутим і зрозумів, що щирість працює краще, ніж намагання говорити «правильно».*

Аналіз впроваджених коучингових технік та конкретних ситуацій, що виникали у студентському середовищі, підтверджує високу ефективність коучингового підходу у розвитку навичок ефективної комунікації.

Практичні результати свідчать, що:

- студенти стають більш уважними до себе та інших у процесі взаємодії;
- підвищується рівень емоційної грамотності й рефлексії;
- формується культура відповідального й конструктивного діалогу;
- зростає здатність вирішувати конфлікти через усвідомлення потреб і цінностей сторін.

Інтеграція коучингових інструментів у навчальний процес збагачує освітній досвід, формує безпечне середовище для розвитку й дозволяє молодим фахівцям виходити за межі теоретичних знань до глибшого розуміння себе як майбутніх лідерів комунікації.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі.

Проведене дослідження підтвердило ефективність коучингового підходу як інноваційного освітнього інструменту, що сприяє розвитку навичок ефективної комунікації у студентів-менеджерів. Результати педагогічного експерименту, впровадження авторських коучингових практик у навчальний процес, а також аналіз конкретних кейсів засвідчують позитивну динаміку у формуванні комунікативної компетентності здобувачів вищої освіти.

Коучинг в освітньому середовищі створює простір психологічної безпеки, де студенти можуть вільно висловлювати свої думки, рефлексувати досвід взаємодії, вчитися слухати і чути, ставити відкриті запитання, формулювати конструктивні висловлювання та ефективно працювати в команді. Включення елементів медіації, емоційного інтелекту та емпатійного лідерства розширює можливості розвитку не лише комунікації, а й зрілої професійної особистості.

Перспективними напрямками подальших досліджень є створення моделей інтеграції коучингового підходу у підготовку менеджерів на різних

рівнях освіти, розробка інструментарію для оцінки комунікативної зрілості студентів, а також вивчення впливу коучингу на формування лідерського стилю управління в умовах змін.

Література

1. Boyatzis R. E. The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement. *Front. Psychol.* 2018. № 9 (1438). DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01438.
2. Boyatzis R. E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance. John Wiley & Sons, New York. 1982.
3. Robbins S. P., Judge, T. A. Organizational behavior (19th Global ed.). Pearson Education. 2023.
4. Назаренко С., Матюшенко Н. Вплив внутрішніх комунікацій на ефективність діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2023. (56). DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-92
5. Філіпов В. Комунікативні процеси в ефективному управлінні. *Вісник Національного університету оборони України*. 2021. № 61(3). С. 107-114. DOI: 10.33099/2617-6858-2021-61-3-107-114
6. Баган Н., Дяченко Ю., Корінна А., Токар К. Ефективна комунікація як основа управління персоналом. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*. 2025. № 338(1). С. 469-473. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-338-69
7. Whitmore J. Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership (5th ed.). Nicholas Brealey Publishing. 2017.
8. Passmore J., Fillery-Travis A. A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*. 2011. № 4(2). С. 70-88.
9. van Nieuwenburgh, C. An introduction to coaching skills: A practical guide (2nd ed.). SAGE Publications. 2017.
10. International Coaching Federation (ICF). 2023 *Global Coaching Study*. URL: <https://coachingfederation.org/resource/global-coaching-study-executive-summary-2023/> (дата звернення: 05.05.2025).

References

1. Boyatzis, R.E. (2018), "The Behavioral Level of Emotional Intelligence and Its Measurement", *Front. Psychol.*, vol. 9, nom 1438. DOI: 10.3389/fpsyg.2018.01438.
2. Boyatzis, R.E. (1982). *The Competent Manager: A Model for Effective Performance*, John Wiley & Sons, New York, USA.
3. Robbins, S.P. and Judge, T.A. (2023), *Organizational behavior*, 19th Global ed., Pearson Education, London, UK.
4. Nazarenko, S. and Matiushenko, N. (2023), "The impact of internal communications on the efficiency of enterprises", *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 56. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-56-92
5. Filipov, V. (2021), "Communication processes in effective management". *Visnyk Natsional'noho universytetu oborony Ukrainy*, vol. 61(3), pp. 107-114. DOI:10.33099/2617-6858-2021-61-3-107-114
6. Bahan, N. Dyachenko, Yu. Korinna, A. and TOKAR, K. (2025), "Effective communication as a basis for personnel management", *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, vol. 338(1), pp. 469-473. DOI: 10.31891/2307-5740-2025-338-69
7. Whitmore, J. (2017). *Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership*, 5th ed., Nicholas Brealey Publishing, London, UK.
8. Passmore, J. and Fillery-Travis, A. (2011), "A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come", *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, vol. 4(2), pp. 70-88.
9. van Nieuwerburgh, C. (2017), *An introduction to coaching skills: A practical guide*, 2nd ed., SAGE Publications, Thousand Oaks, USA.
10. International Coaching Federation (ICF). (2023), "2023 Global Coaching Study", available at: <https://coachingfederation.org/resource/global-coaching-study-executive-summary-2023/> (Accessed 5 May 2025).

Стаття надійшла до редакції 15.05.2025 р.