

Суханова Наталья Александровна

руководитель

г. Воронеж, Воронежская область

DOI 10.31483/r-155319

**ИНТЕГРИРОВАННЫЙ ПОДХОД К СОПРОВОЖДЕНИЮ
УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ
НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ: ТЕОРЕТИЧЕСКОЕ ОБОСНОВАНИЕ
И МЕТОДОЛОГИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ
СРАВНИТЕЛЬНОГО ИССЛЕДОВАНИЯ**

***Аннотация:** в статье рассматривается проблема профессионального сопровождения руководителей, принимающих управленческие решения в условиях высокой неопределенности внешней среды.*

На основе международных и российских исследований анализируются факторы, влияющие на качество управленческих решений: рост неопределенности, управленческая перегрузка, распространенность профессионального выгорания и снижение вовлеченности сотрудников. Проводится сравнительный анализ распространенных форм профессиональной поддержки руководителей – коучинга, наставничества и управленческого консалтинга, и выявляются их ограничения при работе с комплексными управленческими задачами.

Предлагается концептуальная модель интегрированного подхода, направленного на одновременное развитие управленческой устойчивости, управленческой вовлеченности и качества управленческих решений. Представлена методологическая схема последующего эмпирического исследования эффективности интегрированного подхода в сравнении с отдельными форматами профессионального сопровождения.

***Ключевые слова:** управленческие решения, неопределенность, управленческая устойчивость, вовлеченность, коучинг, наставничество, управленческий консалтинг, интегрированный подход.*

Выражается благодарность исследовательскому проекту АНО ДПО Академия «Пять призм» и лично Ольге Вильковской.

Введение.

Современная управленческая деятельность все чаще осуществляется в условиях высокой неопределенности. Руководители принимают решения в ситуации неполной информации, высокой динамики изменений и повышенной ответственности за последствия. В таких условиях возрастает значение качества управленческого мышления и способности руководителей сохранять устойчивость при принятии решений. Рост неопределенности подтверждается макроэкономическими индикаторами. В частности, World Uncertainty Index фиксирует устойчивое повышение уровня неопределенности в мировой экономике по сравнению с докризисными периодами [6]. Международные аналитические отчеты также указывают на значительный рост экономико-политической неопределенности в последние годы.

Одновременно с этим усиливается управленческая нагрузка. Согласно данным отчета Deloitte Global Human Capital Trends, 53% руководителей сообщают о признаках профессионального выгорания [9]. Снижение вовлеченности также становится устойчивой тенденцией, по данным Gallup, уровень вовлеченности сотрудников в мире составляет около 21% [10].

Российские исследования демонстрируют тенденции схожие с мировыми. По данным ВЦИОМ, индекс стресса россиян составляет 50,6 балла по 100-балльной шкале [9].

Дополнительные исследования рынка труда фиксируют рост уровня профессионального стресса среди работников в последние годы [10].

Таким образом, современная управленческая среда характеризуется сочетанием высокой степени неопределенности и повышенной психологической нагрузки на руководителей. Это формирует запрос на новые формы профессионального сопровождения управленческих решений.

Анализ современной научной литературы и практики развития руководителей позволяет выявить ряд противоречий, характерных для области профессионального сопровождения управленческой деятельности.

С одной стороны, современные исследования демонстрируют высокую эффективность отдельных форм профессионального сопровождения руководителей, таких как коучинг, наставничество и управленческий консалтинг, в развитии управленческих компетенций, повышении эффективности деятельности и улучшении организационных результатов [11;16].

С другой стороны, большинство существующих исследований рассматривает данные формы сопровождения изолированно, тогда как современные управленческие задачи требуют комплексной поддержки руководителей, сочетающей развитие личностных ресурсов, управленческих компетенций и структурированного анализа управленческих решений.

Данное противоречие проявляется особенно остро в условиях высокой неопределенности управленческой среды, когда руководители сталкиваются с необходимостью одновременно сохранять устойчивость, поддерживать высокий уровень вовлеченности в управленческой деятельности и принимать качественные управленческие решения.

Таким образом, возникает научная проблема, связанная с недостаточной разработанностью интегрированных моделей профессионального сопровождения руководителей, объединяющих различные формы поддержки и направленных на повышение качества управленческих решений в условиях неопределенности.

Разрешение данного противоречия предполагает разработку и теоретическое обоснование интегрированного подхода к сопровождению управленческих решений.

Цель настоящей статьи – теоретически обосновать интегрированный подход к сопровождению управленческих решений и представить концептуальную модель последующего эмпирического исследования эффективности данного подхода.

Научная новизна исследования заключается в концептуализации интегрированного подхода к сопровождению управленческих решений, объединяющего развитие управленческой устойчивости, вовлеченности руководителя и качества управленческого решения как взаимосвязанных факторов эффективности управленческой деятельности.

Для достижения поставленной цели в статье решаются следующие задачи:

- проанализировать современные исследования, посвященные эффективности коучинга, наставничества и управленческого консалтинга;
- выявить ограничения отдельных форм профессионального сопровождения руководителей при работе с комплексными управленческими задачами;
- обосновать необходимость интегрированного подхода к сопровождению управленческих решений;
- представить концептуальную и методологическую модель последующего эмпирического исследования.

Предлагаемая модель интегрированного сопровождения управленческих решений рассматривается в настоящей работе как теоретическая основа для разработки методики оценки эффективности различных форм профессионального сопровождения руководителей.

Обзор научных исследований эффективности профессионального сопровождения руководителей

В последние десятилетия в научной литературе наблюдается устойчивый рост интереса к исследованию эффективности различных форм профессионального сопровождения руководителей. Наиболее активно изучаются коучинг, наставничество и управленческий консалтинг как инструменты развития управленческих компетенций и повышения эффективности управленческой деятельности.

Одним из наиболее исследованных направлений является организационный коучинг. В работах А. Grant коучинг рассматривается как метод развития рефлексивного мышления руководителей, повышения саморегуляции и улучшения качества управленческих решений [11]. Исследования показывают, что

коучинг способствует развитию навыков целеполагания, повышению ответственности за результаты деятельности и развитию способности руководителей справляться со сложными управленческими ситуациями.

Значительный вклад в развитие доказательной базы организационного коучинга внесли метааналитические исследования. В частности, метаанализ R. Jones, S. Woods и Y. Guillaume, включающий более ста эмпирических исследований, показал статистически значимое влияние коучинга на развитие лидерских компетенций, повышение эффективности работы, психологическое благополучие и адаптацию сотрудников к организационным изменениям [13].

Дальнейшие исследования подтвердили данные выводы. Так, систематический обзор David B. Peterson показал, что программы executive coaching оказывают положительное влияние на развитие управленческих навыков руководителей, повышение эффективности принятия решений и улучшение организационных результатов [7].

Отдельное направление исследований связано с анализом роли коучинга в условиях организационных изменений. A. Grant отмечает, что коучинг способствует развитию адаптивности руководителей и повышению их способности принимать решения в условиях высокой неопределенности и организационной турбулентности [11].

В последние годы внимание исследователей также сосредоточено на изучении взаимосвязи коучинга и психологической устойчивости руководителей. В исследовании O. David, I. Ionicioiu, C. Imbarus и F. Sava показано, что программы коучинга, основанные на принципах когнитивно-поведенческого подхода, способствуют повышению управленческой эффективности, снижению уровня стресса и развитию устойчивости руководителей к профессиональным нагрузкам [8].

Наряду с коучингом значительное внимание в научной литературе уделяется наставничеству как инструменту профессионального развития руководителей. Метаанализ T. Allen и соавторов показывает, что наставничество способ-

ствует ускорению карьерного роста сотрудников, повышению удовлетворенности работой и развитию управленческих компетенций [5].

В области управленческого консалтинга классические исследования подчеркивают его эффективность при решении организационных задач, требующих экспертного анализа и структурирования управленческих проблем. В работах М. Кубра управленческий консалтинг рассматривается как профессиональная деятельность, направленная на анализ управленческих ситуаций и разработку рекомендаций для повышения эффективности организаций [15].

В последние годы в российской научной литературе также наблюдается рост интереса к исследованию коучинга и наставничества в организационной среде. Так, Н.В. Антонова отмечает необходимость перехода от описательных практических кейсов к доказательным исследованиям эффективности коучинга и разработке валидных инструментов оценки результатов коучинговых интервенций [1].

В ряде российских исследований коучинг рассматривается как инструмент повышения качества управленческих решений. Так, И.В. Зотова анализирует применение коучинга в корпоративной среде и отмечает его влияние на развитие осознанности руководителей и повышение эффективности управленческих решений [3].

Исследования Н.Ю. Переверзевой подчеркивают значимость рефлексии как одного из ключевых механизмов профессионального развития руководителей и консультантов в процессе коучинга и наставничества [4].

Таким образом, анализ научной литературы показывает, что коучинг, наставничество и управленческий консалтинг обладают доказанной эффективностью в развитии различных аспектов управленческой деятельности. Однако большинство исследований рассматривает данные практики как самостоятельные методы профессионального сопровождения.

В то же время современные управленческие задачи требуют комплексной поддержки руководителей, объединяющей развитие личностных ресурсов, управленческих компетенций и структурированного анализа управленческих

решений. Это создает предпосылки для разработки интегрированных моделей профессионального сопровождения, объединяющих элементы различных подходов.

Ограничения существующих форм профессионального сопровождения.

В современной практике развития руководителей распространены три формата профессиональной поддержки: коучинг, наставничество и управленческий консалтинг.

Коучинг рассматривается как особый вид развивающей практики, реализуемый в форме партнерского диалога, стимулирующего мыслительные и творческие процессы, направленные на раскрытие личного и профессионального потенциала человека для достижения значимых целей.

Наставничество представляет собой форму профессионального взаимодействия, при которой более опытный специалист передает знания, профессиональный опыт и управленческие практики.

Управленческий консалтинг определяется как профессиональная деятельность по анализу управленческих проблем организации и разработке рекомендаций по их решению на основе экспертных знаний и аналитических методов.

Интегрированный подход к профессиональному сопровождению руководителей в рамках данного исследования понимается как системное сочетание коучинга, наставничества и управленческого консультирования при поддержке принятия управленческих решений.

Несмотря на подтвержденную в научных исследованиях эффективность отдельных форм профессионального сопровождения руководителей, таких как коучинг, наставничество и управленческий консалтинг, при работе с комплексными управленческими задачами в условиях неопределенности проявляются определенные ограничения. Исследования показывают, что коучинг способствует развитию лидерских компетенций и повышению эффективности управленческих решений [11; 13].

Наставничество демонстрирует положительное влияние на профессиональное развитие и формирование управленческих навыков сотрудников [5; 14].

Управленческий консалтинг, в свою очередь, эффективен при решении организационных и стратегических задач, требующих экспертного анализа [15].

Коучинг может быть недостаточно структурированным для системного анализа управленческих решений. Наставничество иногда ограничивается передачей опыта без развития самостоятельной управленческой позиции руководителя. Консалтинг, в свою очередь, может недостаточно учитывать личностные и эмоциональные аспекты устойчивости руководителя.

Это указывает на необходимость поиска интегрированных форм профессионального сопровождения.

Таблица 1

Сравнительные характеристики форматов сопровождения руководителей

| Критерий | Коучинг | Наставничество | Консалтинг | Интегрированный подход |
|--------------------|--------------------------|-------------------------------------|---------------------------------|---------------------------------------------|
| Роль специалиста | Партнер по развитию | Опытный наставник | Эксперт-консультант | Гибкая роль: партнер, эксперт и фасилитатор |
| Основной фокус | Развитие потенциала | Передача опыта | Решение бизнес-задач | Решение и развитие руководителя |
| Основной результат | Осознанность и цели | Развитие навыков | Внедрение решений | Качественное управленческое решение |
| Ограничения | Недостаток структурности | Возможная зависимость от наставника | Недостаток личностного развития | Требует четкой методологии |

Таким образом, анализ научных исследований показывает, что различные формы профессионального сопровождения руководителей обладают доказанной эффективностью при решении отдельных задач управленческого развития.

Коучинг способствует развитию рефлексивного мышления руководителей, повышению осознанности и способности принимать решения в сложных управленческих ситуациях [7; 11; 12]. Наставничество обеспечивает передачу профессионального опыта и формирование управленческих компетенций, ускоряя профессиональное развитие руководителей [5; 14]. Управленческий консалтинг, в свою очередь, демонстрирует высокую эффективность при анализе ор-

ганизационных проблем и разработке стратегических решений на уровне организаций [15].

Однако результаты существующих исследований свидетельствуют о том, что каждая из указанных форм профессионального сопровождения имеет собственную область эффективности и в то же время определенные ограничения. Коучинг преимущественно ориентирован на развитие личностных и рефлексивных ресурсов руководителя, наставничество – на передачу опыта и формирование управленческих навыков, а управленческий консалтинг – на экспертный анализ организационных проблем и разработку решений.

В условиях высокой неопределенности современной управленческой среды руководители сталкиваются с задачами, требующими одновременного развития личностной устойчивости, сохранения высокой вовлеченности в управленческую деятельность и обеспечения высокого качества принимаемых управленческих решений. Решение подобных задач требует комплексного подхода, объединяющего преимущества различных форм профессионального сопровождения.

В связи с этим представляется перспективным развитие интегрированных моделей сопровождения руководителей, сочетающих элементы коучинга, наставничества и управленческого консалтинга. Такой подход позволяет одновременно работать с личностными ресурсами руководителя, развитием его управленческих компетенций и структурированным анализом управленческих задач.

В рамках настоящего исследования предлагается концептуальная модель интегрированного подхода к сопровождению управленческих решений, направленного на развитие трех взаимосвязанных компонентов эффективности управленческой деятельности: управленческой устойчивости руководителя, вовлеченности в управленческую деятельность и качества принимаемых управленческих решений.

Концептуализация интегрированного подхода.

Интегрированный подход к сопровождению управленческих решений предполагает объединение нескольких направлений профессиональной поддержки.

Ключевыми компонентами интегрированной модели являются:

- развитие управленческой устойчивости руководителя;
- усиление вовлеченности руководителя в процесс принятия решения;
- структурированная работа с повышением качества управленческого решения и его внедрением.

В отличие от отдельных практик, интегрированный подход предполагает одновременную работу с личностным ресурсом руководителя и логикой управленческого процесса.

Таким образом, интегрированный подход позволяет объединить преимущества различных форм профессиональной поддержки. Коучинговые инструменты обеспечивают развитие рефлексии и самостоятельного мышления руководителя, наставничество способствует передаче управленческого опыта, а консалтинговые методы обеспечивают структурированный анализ управленческих задач. Совместное использование этих практик создает условия для более комплексной поддержки руководителей при принятии решений в условиях неопределенности.

Предлагаемый в рамках исследования интегрированный подход к сопровождению управленческих решений далее рассматривается как модель интегрированного сопровождения управленческих решений Сухановой, основанная на взаимодействии трех ключевых факторов эффективности управленческой деятельности: управленческой устойчивости руководителя, вовлеченности в управленческую деятельность и качества принимаемых управленческих решений.

Анализ научной литературы и существующих подходов к профессиональному сопровождению руководителей позволяет сформулировать ряд теоретических положений, лежащих в основе предлагаемой модели исследования.

Во-первых, современные исследования показывают, что эффективность управленческой деятельности руководителя определяется не только уровнем профессиональных знаний и управленческих компетенций, но и совокупностью личностных и психологических факторов, включая устойчивость к неопределенности, способность к рефлексии и уровень вовлеченности в управленческую деятельность [6; 11; 13; 16].

Во-вторых, различные формы профессионального сопровождения руководителей оказывают влияние на разные аспекты управленческой эффективности. Коучинг способствует развитию рефлексивного мышления и саморегуляции руководителя при принятии решений [11; 13], наставничество обеспечивает передачу управленческого опыта и формирование профессиональных компетенций, а управленческий консалтинг обеспечивает структурированный анализ управленческих проблем и разработку решений [14].

В-третьих, в условиях высокой неопределенности управленческой среды эффективность управленческих решений зависит от способности руководителя одновременно сохранять психологическую устойчивость, поддерживать высокий уровень вовлеченности в управленческую деятельность и осуществлять структурированный анализ управленческих задач.

Исходя из данных предпосылок, можно предположить, что интеграция различных форм профессионального сопровождения руководителей может обеспечить более комплексное влияние на ключевые параметры эффективности управленческой деятельности.

В рамках настоящего исследования выдвигается теоретическое положение о том, что интегрированный подход к сопровождению управленческих решений, объединяющий элементы коучинга, наставничества и управленческого консалтинга, способен обеспечивать более выраженную положительную динамику показателей управленческой устойчивости, вовлеченности руководителя и качества управленческих решений по сравнению с применением отдельных форм профессионального сопровождения.

Данное положение определяет логику последующего эмпирического исследования, направленного на сравнительный анализ эффективности различных форм сопровождения руководителей.

Методологическая модель исследования.

Для проверки эффективности интегрированного подхода предлагается сравнительное исследование с участием руководителей, принимающих управленческие решения.

Предполагается сравнение четырех форматов профессионального сопровождения: коучинг, наставничество, управленческий консалтинг и интегрированный подход.

Интегрированный подход предполагает одновременную работу с тремя ключевыми параметрами эффективности управленческой деятельности руководителя: вовлеченностью, управленческой устойчивостью и качеством принимаемых управленческих решений.

В качестве измеряемых показателей рассматриваются: вовлеченность, устойчивость руководителя, качество управленческого решения и его внедрения.

Для обеспечения корректности эмпирического исследования ключевые исследуемые параметры будут операционализированы через конкретные диагностические показатели.

Вовлеченность руководителя рассматривается как устойчивое позитивное состояние, характеризующееся энергией, включенностью в профессиональную деятельность и готовностью прилагать усилия для достижения целей организации. Для диагностики вовлеченности руководителей в исследовании планируется применение методики Utrecht Work Engagement Scale (UWES), широко используемой в исследованиях организационной психологии для оценки уровня профессиональной вовлеченности сотрудников [16].

Управленческая устойчивость руководителя понимается как способность сохранять эффективность мышления, эмоциональную стабильность и способность к принятию решений в условиях неопределенности и повышенной ответ-

ственности. Данный показатель оценивается посредством авторского опросника самооценки руководителя.

Качество управленческого решения определяется как степень структурированности, обоснованности, реализуемости и эффективности внедрения управленческого решения. Для диагностики данного показателя используется авторский инструмент анализа управленческого решения журнал управленческих решений (Decision Journal), включающий оценку этапов разработки и реализации управленческого решения.

Таким образом, каждая исследуемая переменная имеет соответствующий инструмент диагностики, что обеспечивает возможность количественной оценки эффективности различных форм профессионального сопровождения руководителей.

Диагностика управленческой устойчивости осуществляется с использованием авторского опросника устойчивости руководителя, разработанного в рамках данного исследования. Опросник направлен на оценку способности руководителя сохранять эффективность мышления, эмоциональную стабильность и способность принимать решения в условиях неопределенности и высокой управленческой нагрузки.

Для оценки качества управленческих решений используется комплексный метод, включающий самооценочный опросник качества управленческого решения, а также анализ управленческих решений с применением журнала управленческих решений (Decision Journal), позволяющего фиксировать структуру принятия решения и анализировать процесс его реализации.

Основная гипотеза исследования заключается в том, что интегрированный подход к сопровождению управленческих решений обеспечивает более высокую положительную динамику показателей управленческой устойчивости, вовлеченности руководителя и качества управленческих решений по сравнению с применением отдельных форм профессионального сопровождения.

Полученные данные предполагается анализировать с использованием методов описательной статистики и анализа динамики показателей. Сравнение ре-

зультатов различных форматов профессионального сопровождения позволит оценить относительную эффективность интегрированного подхода.

Заключение.

Проведенный теоретический анализ научной литературы и современных практик профессионального сопровождения руководителей позволяет сформулировать следующие результаты исследования.

1. Выявлены ключевые факторы, определяющие эффективность управленческих решений в условиях неопределенности современной управленческой среды. Показано, что значимое влияние на качество управленческих решений оказывают не только профессиональные знания и управленческие компетенции руководителя, но и такие психологические параметры, как управленческая устойчивость и уровень вовлеченности в управленческую деятельность.

2. На основе анализа научных исследований установлены ограничения существующих форм профессионального сопровождения руководителей. Показано, что коучинг, наставничество и управленческий консалтинг обладают доказанной эффективностью в развитии отдельных аспектов управленческой деятельности, однако их применение в изолированном виде не всегда позволяет обеспечить комплексную поддержку руководителей при принятии управленческих решений в условиях высокой неопределенности.

3. Теоретически обоснована концепция интегрированного подхода к сопровождению управленческих решений, объединяющего элементы коучинга, наставничества и управленческого консалтинга. Показано, что интеграция различных форм профессионального сопровождения может обеспечивать более комплексное влияние на ключевые параметры эффективности управленческой деятельности руководителей.

4. Предложена концептуальная модель исследования эффективности интегрированного подхода к сопровождению управленческих решений, включающая три взаимосвязанных показателя оценки: управленческую устойчивость руководителя, вовлеченность в управленческую деятельность и качество принимаемых управленческих решений.

Полученные результаты формируют теоретическую основу для последующего эмпирического исследования эффективности интегрированного подхода и разработки методических рекомендаций по его применению в практике развития руководителей.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Психология коучинга как область академической и прикладной психологии: методологические проблемы и перспективы исследований / Н.В. Антонова // Психология и педагогика: методика и проблемы практического применения. – 2023. – С. 8–14. – DOI: 10.31483/r-137915. EDN ZZHMRT
2. Антонова Н.В. Проблема эффективности коучинга: исследования в рамках психологии коучинга (coaching psychology) / Н.В. Антонова, Е.А. Наумцева // Современная зарубежная психология. – 2022. – Т. 11. №1. – С. 94–103. – DOI: <https://doi.org/10.17759/jmfp.2022110109>. EDN SYKMTK
3. Зотова И.В. Коучинг как инструмент повышения эффективности принятия решений руководителей // Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апр. 2025 г.) / редкол.: Н.В. Антонова [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 288–292. – ISBN 978-5-907965-52-2. EDN HUXDTY
4. Переверзева Н.Ю. Коучинговые технологии, менторинг и наставничество в подходе обучения действием при развитии руководителей // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. (Санкт-Петербург, 25–26 апр. 2024 г.) / редкол.: О.В. Рыбина [и др.]. – Чебоксары: Среда, 2024. – С. 260–262. – ISBN 978-5-907830-31-8. – DOI 10.31483/r-111393. EDN CCSKFT
5. Allen T.D., Eby L.T., Poteet M.L., Lima L., Lentz E. Career benefits associated with mentoring for protégés: A meta-analysis // Journal of Applied Psychology. – 2004. Vol. 89. No. 1. Pp. 127–136. DOI: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.89.1.127>.

6. Bakker A. B., Demerouti E. The Job Demands-Resources model: state of the art // *Journal of Managerial Psychology*. 2007. Vol. 22. No. 3. Pp. 309–328. DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>

7. Hicks M.D. Coaching as a leadership development intervention // *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. Vol. 2: Selecting and Developing Members for the Organization / ed. by S. Zedeck. Washington, DC: American Psychological Association, 2011. Pp. 527–562. DOI: <https://doi.org/10.1037/12170-018>.

8. David O.A., Ionicioiu I., Imbăruș A.C. [et al.]. Coaching banking managers through the financial crisis: effects on stress, resilience, and performance // *Journal of Rational-Emotive & Cognitive-Behavior Therapy*. 2016. Vol. 34. No. 4. Pp. 267–281. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10942-016-0244-0>.

9. Poynton S., Flynn J., Scoble-Williams N., Reyes V., Mallon D., Cantrell S. 2026 Global Human Capital Trends // *Deloitte Insights*. 2026. 4 Mar. URL: <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/human-capital-trends.html?id=gx:2el:3pr:dup3018:awa:cons:030216:hct16%20> (date of request: 18.03.2026).

10. Gallup. State of the Global Workplace 2023 Report: The Voice of the World's Employees. Washington, DC: Gallup Press, 2023. URL: <https://www.2468group.com/wp-content/uploads/2023/07/state-of-the-global-workplace-2023-download.pdf> (date of request: 18.03.2026).

11. Grant A.M. The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health // *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 2003. Vol. 31. No. 3. Pp. 253–264. DOI: <https://doi.org/10.2224/sbp.2003.31.3.253>.

12. Grant A.M. The efficacy of executive coaching in times of organisational change // *Journal of Change Management*. 2014. Vol. 14. No. 2. Pp. 258–280. DOI: <https://doi.org/10.1080/14697017.2013.805159>.

13. Jones R.J., Woods S.A., Guillaume Y.R.F. The effectiveness of workplace coaching: a meta-analysis of learning and performance outcomes from coaching //

Journal of Occupational and Organizational Psychology. 2016. Vol. 89. No. 2. Pp. 249–277. DOI: <https://doi.org/10.1111/joop.12119>.

14. Kram K.E. Mentoring at work: developmental relationships in organizational life // *Administrative Science Quarterly*. 1985. Vol. 30. No. 3. Pp. 454–456. DOI: <https://doi.org/10.2307/2392687>.

15. Management consulting: a guide to the profession / ed. by M. Kubr. – 2nd rev. ed. Geneva: International Labour Office, 1986. XV, 611 p. URL: <https://archive.org/details/managementconsul0000kubr/page/n5/mode/> (date of request: 18.03.2026).

16. Schaufeli W.B., Bakker A.B. Utrecht Work Engagement Scale: Preliminary manual. Version 1.1. Utrecht: Utrecht University, 2004. URL: https://www.wilmarschaufeli.nl/publications/Schaufeli/Test%20Manuals/Test_manual_UWES_English.pdf (date of request: 18.03.2026).