

ЗАСТОСУВАННЯ КОУЧИНГ-ТЕХНОЛОГІЙ В РОЗВИТКУ ТРУДОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

APPLICATION OF COACHING-TECHNOLOGIES IN THE DEVELOPMENT OF LABOUR POTENTIAL OF THE ENTERPRISE

Стаття присвячена дослідженню використання коучинг-технологій в системі розвитку трудового потенціалу підприємства, їх значення для ефективної реалізації та підвищення продуктивності праці персоналу підприємства. Підкреслено, що основою розвитку трудового потенціалу є професійний, мотивований працівник, з необхідним, для стратегічного розвитку підприємства, набором компетенцій, що обумовлює необхідність застосування коучингу. Розглянуто сутність коучингу, його функції, наслідки застосування різних видів коучингу у діяльності підприємства. Доведено, що застосування коучинг-технологій є ефективним інструментом підвищення ефективності використання людського ресурсу підприємства за допомогою розкриття його потенціалу. Встановлено, що використання технологій коучингу в розвитку трудового потенціалу підприємства має не лише економічний, але й соціальний ефект, який сприяє зниженню плинності кадрів; підвищенню рівня трудової мотивації персоналу; зміцненню організаційної культури та комунікативних зв'язків між працівниками підприємства.

Ключові слова: коучинг, коучинг-технології, навчання персоналу, особистісний та професійний розвиток, трудовий потенціал підприємства.

The article is devoted to the research of the use of coaching-technologies in the system of labour potential development of the enterprise, their value for effective realization and increase of the labour personnel productivity of the enterprise. Essence of labour potential of the enterprise is exposed, the individual and organizational factors of its development are considered. Attention is paid to the personal component forming of personnel potential, that determines the employee's labour potential. It is considered, that the basis of labour potential development is the professional, motivated worker, with necessary for strategic development of the enterprise, by the set of competences, so the development of labour potential must be carried out with the use of coaching. Essence of coaching, its functions, consequences of application of different types of coaching, is considered in the activity of the enterprise. Coaching envisages the system of principles and methods that is oriented to stimulation of potential possibilities development of personnel and certain worker of the enterprise is marked in the article. It helps clearly to define the aims and prepare the person to implementation of certain functions and tasks, especially in unstable situation. The basic varieties of coaching – personality and business-coaching, that assist the increasing of decision of separate productive tasks efficiency is paid attention. Application of coaching-technologies is the effective instrument of increasing the efficiency of the use of human resource of the enterprise by means of opening its potential, as help people to change and to improve him or herself is proven in the article. It is set that the use of technologies of coaching in labour potential development of enterprise has not only economic but also social effect that assists the decline of flow of workers; to increase of level of labour motivation of personnel; strengthening of organizational culture and communicative connections between the workers of the enterprise. Coaching is sent not only to achieving the aim with the most optimal investment of resources but also on the development of a person.

Key words: coaching, coaching-technologies, studies of personnel, personality and professional development, labour potential of the enterprise.

УДК 331.101.3

DOI: <https://doi.org/10.32843/infrastruct67-34>

Тертична Л.І.

к. е. н., доцент,
доцент кафедри економіки праці
та менеджменту
Національний університет
харчових технологій

Поліщук Д.В.

здобувач
Національний університет
харчових технологій

Tertychna Liubov

National University
of Food Technology of Kyiv

Polishchuk Dmytro

National University
of Food Technology of Kyiv

Постановка проблеми. Під впливом цифрових перетворень, що призводять до швидкого старіння професійних знань, викликаної COVID-19 кризи, воєнних дій в Україні суб'єктам господарювання потрібно швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища. Це потребує постійної інтенсифікації роботи, обумовлює зростання ролі творчої праці найманих працівників та використання новітніх технологій для розвитку трудового потенціалу підприємства. Створення умов для активізації необхідних здібностей, самовдосконалення, формування нових компетенцій кожного працівника набуває дедалі більшої актуальності. Одним із таких результативних методів, що сприяє реалізації особистісних і професійних якостей персоналу і, відповідно, підвищенню ефективності та конкурентоспроможності підприємства, виступає коучинг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженню проблем, пов'язаних з розвитком

трудового потенціалу, присвячені праці багатьох закордонних та вітчизняних учених, зокрема Р. Альтхаузера, М. Альберта, Д. Біллса, Д. Грімшоу, М. Дорінгера, М. А. Маслоу, М. Мескона О. А. Грішнкової, А. М. Колота, Л. С. Лісогор, М. В. Семікіної, Л. В. Марценюк та ін. Сутності коучингу, методам та технікам у використанні коучингу, його впливу на підвищення ефективності управлінської діяльності, рівень конкурентоспроможності підприємства присвячено праці М. Дауні, Е. Парслоу, М. Рея, Дж. К. Смарт, Дж. Уйтмора Я. М. Гібнера, Р. Д. Бала, І. Р. Петровської та ін. Проте дослідження питань впровадження коучинг-технологій в розвиток трудового потенціалу в сучасних умовах вимагає все більшої уваги.

Постановка завдання. Метою дослідження є визначення сутності коучингу та обґрунтування доцільності використання коучинг-технологій в розвитку трудового потенціалу підприємства.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Ефективна організація діяльності підприємства вимагає не тільки теоретичних знань та практичних навичок у вирішенні проблеми забезпечення їх якісними трудовими ресурсами, але й найповнішої реалізації потенціальних можливостей людського чинника. Характер професійних та інших взаємозв'язків людини в конкретному виробничому процесі, які постійно ускладнюються, зумовлюють наявність великої кількості підходів до визначення трудового потенціалу. Ми погоджуємося з Г. М. Гребенюк, що трудовий потенціал підприємств – це наявні та потенційні можливості працівників (цінності, особистісні властивості (духовно-культурні, виховні), здібності, знання, уміння, навички, компетенції), накопичені в процесі становлення особистості, нові знання, навички, досвід, отримані в результаті матеріальних і нематеріальних вкладень, і здатність їх ефективного використання та подальшого нарощення, які за умов інноваційно орієнтованого підходу до управління персоналом сприятимуть досягненню стратегічних цілей розвитку підприємств [1, с. 44].

Щоб відповідати сучасним вимогам до кваліфікаційних якостей працівників, потрібно безперервно корегувати кількісні та якісні характеристики раніше сформованого трудового потенціалу на підприємстві. В процесі розвитку трудового потенціалу підприємства відбувається набуття нових якостей і властивостей, як трудового потенціалу кожного працівника, так і всього колективу, що дозволяє сформувати трудовий потенціал нової якості для забезпечення стратегічного розвитку підприємства [1, с. 67].

Система розвитку трудового потенціалу підприємства, повинна враховувати складові трудового потенціалу підприємства. Науковці, зазвичай, виділяють чотири складові: кадрову, професійну, кваліфікаційну та організаційну [2, с. 103]. Проте, на формування трудового потенціалу впливає особистісна складова, яка визначає трудовий потенціал працівника, організаційний, внутрішні та зовнішні чинники. Внутрішні чинники можуть бути як індивідуальними, так і загальними для колективу, вони залежать від особистості працівника, його дій і переконань. Зовнішні (організаційні) чинники залежать від системи управління та організаційних процесів на підприємстві. Тому до складових трудового потенціалу підприємств Л. В. Марценюк пропонує додати психофізіологічну, ціннісно-мотиваційну, кадрову, кваліфікаційну, професійну, організаційну та соціально-демографічну складові [2, с. 103].

В сучасних умовах на підприємствах застосовуються різноманітні освітні технології, які розмежовують на основні види: «підтримуюче» та «креативне» навчання (освітня діяльність, що стимулює інноваційні зміни на підприємстві) [2, с. 105; 3].

Для підприємств, які сприяють креативу, генерації нових ідей, розширенню кругозору власних працівників, притаманні [4]:

- 1) стратегічне мислення і бачення майбутнього;
- 2) розвиток сильної корпоративної культури;
- 3) практика наділення працівників владою;
- 4) командна робота та вільний обмін інформацією.

Саме тому, для підвищення продуктивності праці, морального духу та задоволеності роботою, зменшення залежності членів команди від керівника, які здатні самостійно вирішувати виробничі проблеми, менеджери вітчизняних підприємств починають все активніше використовувати коучинг.

Дж. Уїтмор трактує коучинг як «новий стиль управління людськими ресурсами, технології якого сприяють мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, постійному вдосконаленню професіоналізму та кваліфікації працівників, зростанню рівня їх конкурентоспроможності, забезпечують розвиток компетентності, спонукають до інноваційного підходу у виробничому процесі» [5, с. 13].

В Етичному кодексі Міжнародної федерації коучингу (ICF) зазначено, що коучингом називається процес, збудований на принципах партнерства, який стимулює мислення і творчість клієнтів та надихає їх на максимальне розкриття свого особистісного та професійного потенціалу [6].

ICF (International Coach Federation) дає наступне визначення: «Професійний коучинг – це безперервні професійні стосунки, які допомагають людям створювати видатні результати у своєму особистому житті, кар'єрі, бізнесі або організації. За допомогою процесу коучингу клієнти поглиблюють свої знання, покращують свій коефіцієнт корисної дії (ККД) та підвищують якість свого життя» [7].

Вітчизняні дослідники І. Р. Петровська, Р. Д. Бала наводять наступні визначення коучингу [8, с. 160]:

- це засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку її власних рішень або просування у будь-якій складній ситуації;
- це інструмент для оптимізації людського потенціалу та ефективної діяльності;
- вид індивідуальної підтримки людей, що ставлять своїм завданням професійне і особистісне зростання, підвищення персональної ефективності;
- це безперервний процес спілкування менеджера і службовця, який сприяє як успішній діяльності компанії, так і професійному становленню співробітника в обставинах службової діяльності, що швидко змінюються;
- це розкриття потенціалу людини з метою максимального підвищення її ефективності, як професійної, так і особистісної.

Аналіз наукових досліджень щодо сутності показує, що коучинг розуміють як діяльність, що спрямована на досягнення цілей та реалізацію стратегії підприємства. Він спрямований на формування поведінки працівника таким чином, щоб максимально забезпечити самостійність та ефективність прийнятих ним рішень.

Коучинг розвиває персонал підприємства з середини, починаючи з рядового працівника до керівника. При цьому поєднуються два основних принципи управління персоналом: принцип усвідомленості і принцип відповідальності. М. В. Кармінська-Бєлоброва зазначає, що коли співробітник діє відповідно до принципів коучингу і повністю усвідомив поставлену мету; з'ясував, де, в якому місці він знаходиться на шляху до реалізації мети; намалював шляхи, за допомогою яких він може цю мету досягти; вибрав з усього різноманіття намічених шляхів свій єдиний шлях і став діяти відповідно до виробленого ним плану для досягнення конкретного результату [9, с. 6].

Основним принципом коучингу є тверда впевненість у тому, що всі люди мають набагато більші внутрішні здібності та потенціал, ніж ті, що вони виявляють і реалізують у повсякденному житті. Початковою передумовою коучингу є віра в унікальний творчий потенціал та здібності людини (колективу, організації), що дозволяють досягати високих позитивних результатів у всіх галузях та сферах виробничо-господарської діяльності. Їх розкриття та реалізацію стримують лише обмежуючі переконання, стереотипи та, можливо, брак окремих навичок та інформації [10, с. 123].

Крім цього виділяють наступні принципи коучингу:

- усі люди мають набагато більше внутрішніх здібностей, ніж ті, які вони проявляють у своєму повсякденному житті;
- кожна людина має великий потенціал;
- проблему треба вирішувати на більш глибокому рівні, ніж той, на якому вона проявляється – як правило, ми бачимо тільки прояви або симптоми проблеми, не намагаючись дістатися до першопричини;
- коучинг не вчить, а допомагає вчитися;
- не обов'язково знати причину ускладнення, щоб з нею впоратися;
- коучинг орієнтований на вирішення завдання, а не на її складність;
- невеликі зміни можуть призводити до значних результатів;
- коучинг акцентує увагу на найдрібніших змінах, які сприяють досягненню глобальних цілей;
- у людях треба бачити майбутні можливості, а не минулі справи, успішний чи неуспішний досвід;
- рішення завжди знаходиться в самому завданні (проблемі).

Вітчизняні науковці [11; 12] визначають основні функції коучингу на яких ґрунтується успіх його впровадження на підприємстві:

- функція розвитку (коучинг забезпечує розвиток трудового потенціалу та компетенції працівників, кар'єрний розвиток);
- креативна (дає змогу працівникам максимально виявляти ініціативу, генерувати нові ідеї, приймати креативні рішення);
- функція комплексного консультування (використовується в усіх сферах та усіма підрозділами, на будь-якій стадії розвитку);
- мотивуюча (дає змогу працівникам забезпечувати досягнення як особистісних цілей, так і підприємства);
- адаптаційна (дає змогу працівникам швидко пристосовуватись до мінливих умов навколишнього середовища).

В залежності від стратегії підприємства, галузевих особливостей, виробничої необхідності на підприємстві доцільно застосовувати такі види коучингу [13, с. 143; 14, с. 151–152]:

- бізнес-коучинг – є цілеспрямованим процесом вирішення завдань, полягає в розробці покрокового плану її вирішення, сприяє зростанню продуктивності праці, шляхом розкриття потенціалу працівників, підвищення їх мотивації за рахунок віри у власні сили та розуміння процесу вирішення завдання. Бізнес-коучинг може проводитися як індивідуально, так і для команд (наприклад, в межах виконання якого-небудь проєкту) [14, с. 151–152; 15]. Бізнес-коучинг навчає ефективно реагувати на професійні виклики. Головними результатами бізнес-коучингу є покращення показників роботи: фінансових, логістичних, управлінських тощо [4];
- Life-коучинг (життєвий коучинг) – робота по визначенню та досягненню особистих цілей співробітника, тобто коучинг для вирішення яких-небудь життєвих завдань, досягнення життєвих цілей [16];
- командний коучинг – це особлива технологія командної роботи, в процесі якої формується ефективна команда. Кожен співробітник найкращим способом здійснює те, відносно чого він має найбільший талант [17];
- проєктний коучинг – допомагає визначити завдання, строки, розподілити ролі та відповідальність, корисний для спрацьованої команди, яка реалізує проєкт [13, с. 143].

Оскільки підвищенню ефективності вирішення окремих виробничих завдань підприємства, насамперед, сприяють такі різновиди коучингу як бізнес-коучинг та особистісний (Life-коучинг), на підставі наукових досліджень [13, с. 144; 18, с. 58] сформулюємо наслідки їх застосування у діяльності підприємства. Так, бізнес-коучинг сприяє створенню згуртованих робочих команд; виведенню на ринок

нових продуктів і послуг; управлінню змінами; виходу на нові ринки та формувати конкурентні переваги; управляти проєктами (як на рівні окремого підрозділу, так і всього підприємства); узгоджувати індивідуальні цілі з цілями підприємства; підвищенню ефективності продажів; особистісному та корпоративному PR; диверсифікованості; створенню проєктних команд; позиціонуванню товару або підприємства та брендингу тощо. Life-коучинг допомагає визначати цілі та оптимальні кроки їх досягнення; підвищувати самостійність і відповідальність особи, яку консультують; одержувати задоволення від своєї діяльності; вчитися віднаходити нові шляхи ефективного співробітництва; швидко ухвалювати потрібні рішення у важких ситуаціях; збагачувати своє життя змістовно; відкривати нові можливості; більше заробляти й менше витратити; збагачувати життя новими продуктивними особистісними відносинами [18, с. 58].

Застосування коучинг-технологій має не лише економічний, а й соціальний ефект, який сприяє поліпшенню взаємовідносин та атмосфери у колективі, зниженню плинності кадрів; підвищенню рівня трудової мотивації персоналу; зміцненню корпоративної культури та комунікативних зв'язків між працівниками підприємства.

Висновки з проведеного дослідження. За проведеними нами дослідженнями було виявлено, що головна мета коучингу і розвитку трудового потенціалу підприємства значною мірою співпадають. Застосування коучинг-технологій допомагає розкривати і розвивати здібності працівників і тим самим максимально використовувати їх потенціал. Принципи коучингу враховують тенденції розвитку трудового потенціалу, при цьому роль основного чинника економічного зростання відводиться людському ресурсу, його інтелекту, знанням, компетенціям. Створення умов для саморозвитку персоналу з використанням коучинг-технологій вимагає іноді значних фінансових витрат, проте є ефективною формою інвестування підприємства у свій власний розвиток, оскільки дозволяє залучати додатковий ресурс у вигляді максимальної реалізації трудового потенціалу співробітників. Перспективним напрямом подальших досліджень є практичні аспекти застосування коучингу у діяльності вітчизняних підприємств та оцінювання впливу коучингу на розвиток трудового потенціалу підприємства з метою його ефективної реалізації.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Гребенюк Г. М. Розвиток трудового потенціалу підприємств залізничного транспорту на основі компетентнісного підходу : дис. ... канд. ек. наук: 08.00.04. Дніпро, 2020. 290 с.
2. Марценюк Л. В. Розвиток трудового потенціалу як основний елемент підвищення ресурсного

потенціалу підприємства. *Економічний журнал Одеського політехнічного університету*. 2020. № 2 (12). С. 102–107. URL: <https://economics.opu.ua/ejoru/2020/No2/102.pdf> (дата звернення: 20.06.2022).

3. Василюк С. В. Забезпечення соціально-економічного розвитку персоналу підприємств залізничного транспорту України : дис. ... канд. екон. наук: 08.00.04. Харків, 2011. 196 с.

4. Тарасенко Ю. В., Чичкан-Хліповка Ю. М. Застосування методів коучингу при створенні організації, що навчається. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Випуск 29. URL: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/12> (дата звернення: 19.07.2022).

5. Уитмор Дж. Coaching – новий стиль менеджмента і управління персоналом : практ. посібник / пер. с англ. Изд-во «Финансы и статистика», 2005. 160 с.

6. ICF Code of Ethics. ICF. URL: <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics> (дата звернення: 14.05.2022).

7. International Coach Federation (ICF) : веб-сайт. URL: <http://www.coachfederation.org/ICF> (дата звернення: 14.05.2022).

8. Петровська І. Р., Бала Р. Д. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2010. № 20.14. С. 158–161.

9. Кармінська-Белоброва М. В. Коучинг як інноваційний інструмент розвитку менеджменту в Україні. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія : Економічні науки. 2018. № 47 (1323). С. 3–7. URL: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39764/1/vestnik_KhPI_2018_47_Karminska-Bielobrova_Kouchynh_ia_k_innovatsiinyi.pdf (дата звернення: 7.06.2022).

10. Гибнер Я. М. Коучинг как инструмент эффективного обучения и развития персонала. *Молодой ученый*. 2011. № 8. Т. 1. С. 121–124. URL: <https://moluch.ru/archive/31/3544/> (дата звернення: 7.06.2022).

11. Логвиновський Є. І. Функціональна та змістова сутність коучингу на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку : збірник наукових праць*. Київ : 2012. № 2 (13). С. 297–301.

12. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучинг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/12_2020/85.pdf (дата звернення: 17.07.2022).

13. Швець Є. В., Бойко К. О. Коучинг та його роль в управлінні підприємством. *Причорноморські економічні студії*. 2017. Випуск 17. С. 142–145. URL: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/29.pdf (дата звернення: 15.07.2022).

14. Михайлов А. М., Волкова К. В. Коучинг в управлінні найманими працівниками на підприємствах України. *Вісник ХНАУ ім. В. В. Докучаєва*. Серія : Економічні науки. 2018. № 2. С. 144–155. URL: <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/499836.pdf> (дата звернення: 15.07.2022).

15. Марцінковська О. Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 257–260.

16. Іванович О. С. Коучинг як нова модель навчання персоналу підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 3. С. 258–263.

17. Лев Н. Ю., Бала Р. Д. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. *Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка»*. 2012. № 727. С. 76–81.

18. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 4. С. 50–67. URL: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/04/6.pdf> (дата звернення: 20.07.2022).

REFERENCES:

1. Hrebeniuk H. M. (2020) Rozvytok trudovoho potentsialu pidpryemstv zaliznychnoho transportu na osnovi kompetentnisnogo pidkhodu [The development of railway transport enterprises' labor potential basing on competency approach] (PhD Thesis), Dnipro: Dnipro National University of Railway Transport named after academician V. Lazaryan, 290 p.

2. Martseniuk L. V. (2020) Rozvytok trudovoho potentsialu ya osnovnyi element pidvyshchennia resursnoho potentsialu pidpryemstva [Development of labour potential as a main element of increasing the resource potential of the enterprise]. *Economic Journal Odessa polytechnic university*, no 2 (12), pp. 102–107. Available at: <https://economics.opu.ua/ejopu/2020/No2/102.pdf> (accessed: 20.06.2022).

3. Vasyliuk S. V. (2011) Zabezpechennia sotsialno-ekonomichnogo rozvytku personalu pidpryemstv zaliznychnoho transport Ukrainy [Ensuring socio-economic development of personnel of enterprises of railway transport of Ukraine]. (PhD Thesis), Kharkiv: Ukrainian State Academy of Railway Transport, 196 p.

4. Tarasenko Y. V., Chichkan-Khlipovka Yu. M. (2011) Zastosuvannia metodiv kouchynhu pry stvorenni orhanizatsii, shcho navchatsia [Application of methods of coaching when creating a learning organization]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, no 29. Available at: <https://jrn1.nau.edu.ua/index.php/PPEI/issue/view/12> (accessed: 19.07.2022).

5. Uitmor Dzh. Coaching – a new style of management and personnel management: practical manual. Moscow: Finance and statistics, 2005. 160 p. (in Russian).

6. ICF Code of Ethics. ICF. Available at: <https://coachingfederation.org/ethics/code-of-ethics> (accessed: 14.05.2022).

7. International Coach Federation (ICF). 2022. Available at: <http://www.coachfederation.org/ICF> (accessed: 14.05.2022).

8. Petrovsjka, I. R., Bala, R. D. (2010) Pidvyshhennja efektyvnosti upravlinsjkoji dijajnosti kerivnyka za dopomoghoju kouchynghu [Improving the effectiveness of management activities of the head through coaching]. *Naukovyj visnyk Nacionaljnogho lisotekhnichnogho universytetu Ukrainy*, no. 20, pp. 158–161.

9. Karminska-Bielobrova M. V. (2018) Kouchynh iak innovatsiinyi instrument rozvytku v Ukraini [Coaching

as an innovation tool of development of management in Ukraine]. *Bulletin of the National Technical University «KhPI»*. Series: Economic Sciences, no. 47 (1323), pp. 3–7. Available at: http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/39764/1/vestnik_KhPI_2018_47_Karminska-Bielobrova_Kouchynh_iak_innovatsiinyi.pdf (accessed: 7.06.2022).

10. Gibner Ja. M. (2011) Kouching kak instrument jeffektivnogo obuchenija i razvitija personala [Coaching as a tool for effective staff training and development]. *Molodoj uchenyj*, no. 8. vol. 1, pp. 121–124. Available at: <https://moluch.ru/archive/31/3544/> (accessed: 7.06.2022).

11. Lohvynovskij Je. I. (2012) Funkcionaljna ta zmistovna sutnistj kouchynghu na pidpryemstvi [Functional and meaningful essence of coaching in the enterprise]. *Jevropejskij vektor ekonomichnogho rozvytku*, no. 2 (13), pp. 297–301.

12. Nevmerzhitska S. M., Buhas N. V., Shmihol T. I. (2020) Kouching yak metod profesiinoho rozvytku ta realizatsii kadrovoho potentsialu pidpryemstva [Coaching as a method of professional development and realization of human resources of the enterprise]. *Efektivna ekonomika*, no. 12. Available at: http://www.economy.nayka.co.ua/pdf/12_2020/85.pdf (accessed: 17.07.2022).

13. Shvets Ye. V., Boiko K. O. (2017) Kouching ta yoho rol v upravlinni pidpryemstvom [Coaching and its role in the management of enterprises]. *Black sea economic studies*, vol. 17, pp. 142–145. Available at: http://bses.in.ua/journals/2017/17_2017/29.pdf (accessed: 15.07.2022).

14. Mykhailov A. M., Volkova K. V. (2018) Kouching v upravlinni naimanymy pratsivnykamy na pidpryemstvakh Ukrainy [Coaching in the management of employees in enterprises of Ukraine]. *Bulletin of KhNAU named after V. V. Dokuchayev. Series: Economic Sciences*, no. 2, pp. 144–155. Available at: <https://journals.ind-excopernicus.com/api/file/viewByFileId/499836.pdf> (accessed: 15.07.2022).

15. Marcinkovsjka O., Fyzzyk N. (2011) Rolj kouchynghu v rozvytku personalu [The role of coaching in staff development]. *Ekonomichnyj analiz*, vol. 8, pp. 257–260.

16. Ivanovych O. S. (2011) Kouching iak nova model navchannia personalu pidpryemstva [Coaching as a new model of enterprise personnel training]. *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 258–263.

17. Lev N. Ju., Bala R. D. (2012) Modeli kouchynghu: kharakterystyka ta osoblyvosti zastosuvannia [Modeli kouchynghu: kharakterystyka ta osoblyvosti zastosuvannia]. *Visnyk Nac. un-tu «L'viv. Politehnika»*, no. 727, pp. 76–81.

18. Mykolaichuk I. (2015) Kouching u systemi upravlinnia personalom [Coaching in a system of staff management]. *Visnyk KNTEU*, no 4, pp. 50–67. Available at: <http://visnik.knute.edu.ua/files/2015/04/6.pdf> (accessed: 20.07.2022).