

УДК 331.446.4

DOI: <https://doi.org/10.32840/2522-4263/2019-5-20>**Бурачек І.В.***кандидат економічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту і підприємництва
Державного університету «Житомирська політехніка»***Ярмолюк Д.І.***асистент кафедри туризму та готельно-ресторанної справи
Державного університету «Житомирська політехніка»***Burachek Igor***Candidate of Sciences (Economics), Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Management and Entrepreneurship
Zhytomir Polytechnic State University***Yarmolyk Dina***Assistant of the Department of Tourism and Hotel and Restaurant Business
Zhytomir Polytechnic State University*

КОУЧИНГ НА ПІДПРИЄМСТВІ: ОБҐРУНТУВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ

COACHING IN THE ENTERPRISE: BASIS OF EFFICIENCY

АНОТАЦІЯ

Стаття присвячена актуальному питанню, що стосується технології професійного розвитку людини. Аналізується термін коучингу як механізм, який спрямовує вдосконалення і розвиток людини на реалізацію цілей, як своїх, так і підприємства. Автором досліджується роль коучингу в умовах сучасних підприємств і визначено, що в практиці можливості його використання надзвичайно широкі. Також у статті описані основні труднощі з приводу впровадження теоретичних розробок коучингу в практичну діяльність українських підприємств. Надані вагомі аргументи дієвості впровадження одного з найефективніших інструментів підвищення ефективності роботи персоналу за допомогою розкриття його потенціалу. У разі збереження такої тенденції професія коуча надійно закріпиться у практиці сучасних підприємств. Реалізація коучингу дасть змогу значно підвищити продуктивність роботи співробітників, найбільш повно використати їхній потенціал в інтересах справи, підвищити їхню мотивацію до праці.

Ключові слова: коучинг, менеджмент, коуч-модель, підприємство, коуч-сесія.

АННОТАЦИЯ

Статья посвящена актуальным вопросам, касающимся технологий профессионального развития человека. Анализируется термин коучинга как механизма, который направляет совершенствование и развитие человека на реализацию целей, как своих, так и предприятия. Автором исследуется роль коучинга в условиях современных предприятий и определено, что в современной практике возможности его использования чрезвычайно широки. Также в статье описаны основные трудности по поводу внедрения теоретических разработок коучинга в практическую деятельность украинских предприятий. Несмотря на это, предоставлены весомые аргументы внедрения одного из самых эффективных инструментов повышения эффективности работы персонала с помощью раскрытия его потенциала. В случае сохранения подобной тенденции профессия коуча надежно закрепится в практике современных предприятий. Реализация коучинга позволит значительно повысить производительность работы сотрудников, наиболее полно использовать их потенциал в интересах дела, повысить их мотивацию к труду.

Ключевые слова: коучинг, менеджмент, коуч-модель, предприятие, коуч-сессия.

ANNOTATION

The ability to manage the intellectual capital of an organization creates the conditions for the transition of knowledge of employees

of the organization into organizational competencies and their development in solving many problems and tasks. The determining factors for the success of modern businesses and increasing their competitiveness in the market are the level of professional development of employees, their ability to learn and the need for self-improvement. Currently, the topic of coaching has become one of the most sought after in the field of management and consulting. The article is devoted to a pressing issue concerning technology of professional development of the person. The term coaching is analyzed as a mechanism that directs the improvement and development of the person to the realization of the goals of both his and the enterprise. The author examines the role of coaching in the conditions of modern enterprises and determines that in practice the possibilities of its use are extremely wide. Also, the article describes the main and difficulties regarding the implementation of theoretical developments of coaching in the practical activity of Ukrainian enterprises. Here are ways to solve the problems of implementing the coaching method. The necessity of using coaching in the process of functioning of a developing organization is proved. Valid arguments have been provided for the effectiveness of implementing one of the most effective tools for enhancing staff performance by unlocking staff capacity. The main features of the coaching session are outlined, which should be addressed by executives who are just beginning to use coaching. Also, it is suggested to pay attention to the analysis of the professional competences of the coaches by assessing the qualifications of the coaches through the certification of professional associations. If this trend persists, the coaching profession will be firmly established in the practice of modern enterprises. It is worth noting that in Ukraine coaching has been gaining popularity in recent years, but nevertheless the heads of domestic enterprises are not sufficiently aware of it. At the same time, the transition to the use of coaching by the manager should be preceded by the communication of the latter with a professional coach from a specialized consulting firm. Implementation of coaching will significantly increase the productivity of employees, make full use of their potential in the interests of the case, increase their motivation to work.

Key words: coaching, management, coach model, enterprise, coaching session.

Постановка проблеми. В Україні коучинг є новим поняттям, тоді як у світовій практиці професійне застосування коучингу у підприємницькій діяльності є доволі поширеним. Коучинг є способом прискорення вирішення

проблем, які виникли перед клієнтом, він є методом зміни поведінки людини. Вплив на поведінку можна здійснити в будь-якій галузі.

Теоретичне значення і новизна роботи зумовлена тим, що в сучасній літературі не повною мірою розглядається така тематика, дуже мало випущено книг із коучингу, що вказує на вкрай низьку поширеність цього напрямку.

Тематика дослідження є актуальною для більшості українських підприємств, оскільки цей стиль управління є новим та поки не набув поширення. Впровадження такого стилю управління дасть змогу покращити атмосферу в колективі, що приведе до продуктивної роботи і збільшить фінансові результати підприємства загалом. Крім цього, не варто забувати, що у століття технічної революції все у світі швидко змінюється. З величезною швидкістю з'являються нові технології та розробки, у зв'язку з чим ринок постійно розвивається. Підприємцям доводиться бути в курсі всіх передових ідей, щоб залишатися на плаву. Такою передовою ідеєю й є коучинг.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині тема коучингу стала однією з найбільш затребуваних у сфері менеджменту та консалтингу. Більшість коуч-консультантів визначають його не тільки як метод безпосереднього навчання, але і як філософію, систему технологій і методів, спрямованих на постановку і максимально швидке досягнення цілей.

Незважаючи на зростання інтересу науковців до коучингу як стилю менеджменту, питання запровадження та розвитку цього процесу досліджено фрагментарно, немає єдиного підходу до визначення сутності поняття «коучинг». Так вийшло, що термін коучингу не відображає суті самого поняття. І це часто приводить до нерозуміння суті коучингу і створення значення цього слова. У вітчизняній та зарубіжній літературі висвітлюються питання коучингу, що розглядаються у статті, це праці Т. Голвея [1], Дж. Утмора [2], Е. Гранта, Дж. Леонарда, М. Дауні [3, с. 112], А.С. Огнева, Л. Кроля, Л. Короліхіної, В.М. Гурієвської, В. Брича [5], М.А. Данилової, А.А. Мазаракі [7, с. 20], О. Марцінковської [8, с. 258-259], І.Р. Петровської [9, с. 159], О.І. Продіуса [10], М. Таран [11], Є.І. Логвіновського [12, с. 298] та інших.

Формулювання цілей статті. Більшість успішних компаній використовує програму коучингу, щоб запобігати проблемам із персоналом і збільшувати продуктивність. Адже коучинг дає змогу динамічно розвивати всіх співробітників, що сприяє підвищенню ефективності та конкурентоспроможності організації.

Робота з бізнес-коучером допомагає розробити стратегію розвитку персоналу і компанії загалом. Це особливо актуально нині, коли багато компаній перебувають у стані кризи, коли важливо по-новому побачити і скоригувати роботу кожного співробітника відповідно до поточних

завдань, а також налагодити ефективні комунікації всередині компанії.

Але в науковій літературі не досить висвітленими залишаються питання щодо методик його реалізації на підприємствах різних сфер діяльності. Тому метою статті є обґрунтування сутності та значення застосування коучингу в управлінні підприємством та його впливу на підвищення ефективності діяльності підприємства.

Виклад основного матеріалу. Сучасний менеджмент у вигляді коучингу – це погляд на персонал компанії як на величезний творчий потенціал. Кожний співробітник є унікальною творчою особистістю, здатною самостійно вирішити завдання, проявляти ініціативу, робити вибір, брати на себе відповідальність і ухвалювати рішення. Керівник-коучер спрямовує і дає співробітникам можливість брати на себе відповідальність, делегує повноваження. Багато хто сьогодні добре розуміє, що нерезалізований потенціал персоналу – це втрачена вигода всієї компанії. А використаний – це нові досягнення і вершини. Головним у коучингу є усвідомлення кожною особою реалізації потенціалу всього персоналу [13, с. 336].

Коучинг проводиться незалежною особою (коучером) як індивідуальна робота з керівником [14]. Одна з основних цілей коучингу – це навчити людину думати по-новому [15]. Долаючи бар'єри на шляху до успіху і кидаючи виклик досягти нових, кращих результатів, коучинг здійснює позитивний вплив не тільки на кар'єру, але й на особисте життя людини. У будь-якому разі його мета полягає в тому, щоби спонукати людей вирішувати проблеми самостійно, а не спрямовувати їх назад до свого тренера. Насправді менеджери багато уваги приділяють розвитку людей, які звертаються до них, а також створенню середовища, де люди можуть працювати незалежно, якомога більше та ефективніше [14].

Коучер – це професіонал чи обізнаний з методикою менеджер організації, він повинен керуватися основними принципами, за допомогою яких кожна людина може навчитися тому, що хоче і може, за допомогою командного підходу, на основі поділу відповідальності за прийняття рішень та відсутності порад із боку коучера. Коучинг допомагає бути кращим за інших, кращим за себе, тобто стрибнути вище голови. Дає можливість відкрити в собі невідомі ресурси і можливості і працювати більш ніж на 100%.

Отже, ключові характеристики коучингу – розвиток, нове бачення, розкриття і реалізація потенціалу особистості, особистісний ріст, досягнення мети. Здійснюючи роботу зі своїми підлеглими, коучер повинен керуватися принципами, які дозволять розкрити набагато більші внутрішні здібності людини для вирішення поставлених питань на основі реалізації партнерських відносин за допомогою стимулювання клієнта.

Коучинг виконує мотиваційну дію, тому що сприяє зростанню самооцінки працівника,

професійному росту, розумінню працівником основних завдань, які поставлені перед ним, формуванню відчуття турботи у працівника з боку організації, поєднанню інтересів працівника організації з її цілями, посиленню відчуття причетності до справ організації, формуванню творчого мислення до вирішення поставлених завдань тощо (рис. 1) [15].

У цьому аспекті мотиваційна дія виступає як фактор підвищення ефективності діяльності всієї організації. Однак, незважаючи на ефективний мотиваційний вплив коучингу, є певні труднощі, пов'язані зі впровадженням та підтриманням коучингу на вітчизняних підприємствах:

1. Відсутність досвіду подібної співпраці між менеджером та коучем.

2. Недовіра підлеглих до ефективності коучингу та відсутність належної мотивації працівників і, як результат, опір щодо його впровадження.

3. Страх менеджера втратити повагу та авторитет серед своїх підлеглих.

4. Сталість поглядів на статус керівника в організаціях.

Коучинг також забезпечує високі стандарти виконання завдань, підтримує систему партисипативного управління, створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей і є надійним фундаментом інтегрованості працівників на підприємстві, оскільки проявляється

через підтримку, співпрацю та партнерство, допомагає набутти нових конкурентних переваг. Сьогодні в більшості передових компаній коучинг є дієвою складовою частиною концепції управління людськими ресурсами, оскільки застосовується під час планування, відбору, адаптації, мотивації, навчання та розвитку, атестації та оцінки персоналу [3, с. 231].

Перевагами коучингу, які є корисними для організацій, виступають такі складники бізнесу (рис. 2) [16]:

Коучинг може підвищити продуктивність праці, моральний дух і задоволеність роботою, зробити членів команди менш залежними від керівника, здатними самостійно вирішити свої проблеми.

Коучинг може допомогти керівнику абстрагуватися від виконання частини роботи і зосередитися на управлінні. Це вивільнить більше часу, щоб управляти стратегічно, а не виконувати рутинну роботу. Ефект тренування може зробити роботу менш напруженою, оскільки підлегли стануть менш залежними від менеджера. Крім того, коучинг – це ефективний стиль управління персоналом у бізнесі.

Управління у стилі коучингу дає змогу домогтися набагато більших результатів, ніж поширений сьогодні директивний стиль керівництва. Використання коучингу дає змогу значно підвищити продуктивність роботи співробітників,

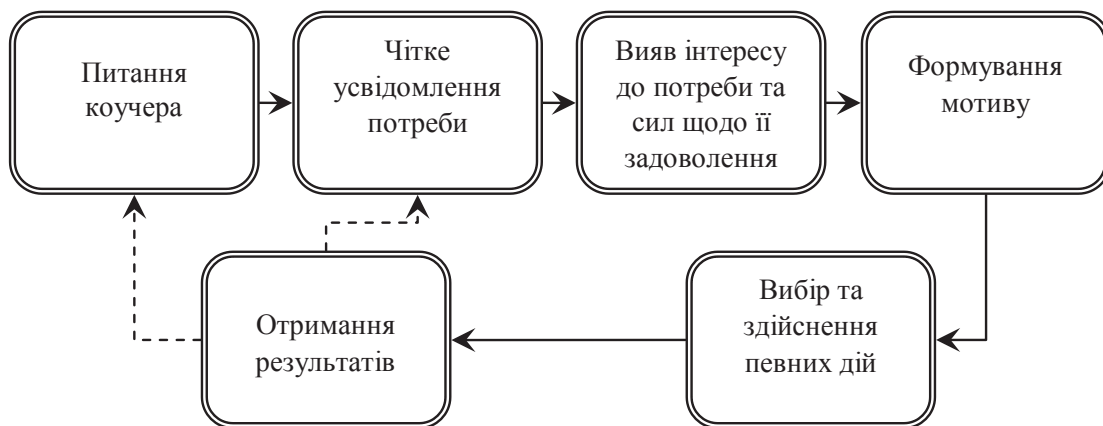


Рис. 1. Мотиваційна дія коучингу

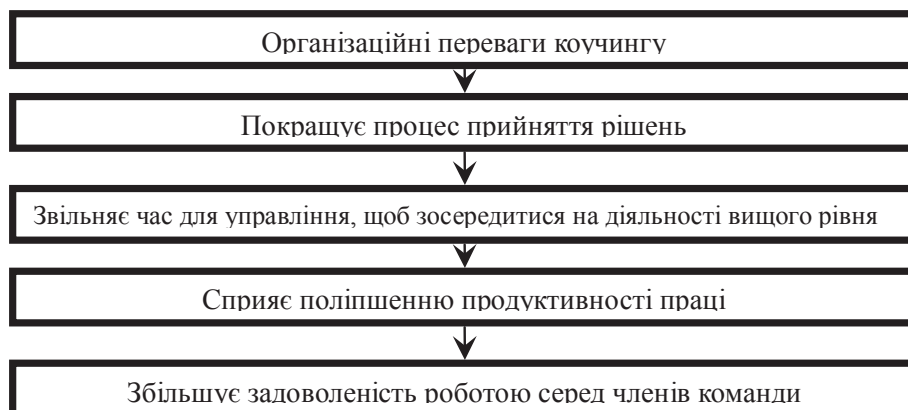


Рис. 2. Переваги від використання коучингу

найбільш повно використовувати їхній потенціал в інтересах справи, підвищити їхню мотивацію. Він полегшує делегування повноважень та істотно заощаджує робочий час [16].

Найважливіше, на чому варто наголосити, це те, що коучинг – спільний, двосторонній процес. Тренер і клієнт працюють над створенням змін разом. Коучинг – це співпраця між тренером і клієнтом. Це високоефективний підхід у роботі з людьми за рахунок того, що включає в себе три унікальних компоненти:

- синергію: клієнт і коучер є партнерами, командою, щоб досягти більше, ніж клієнт міг би зробити один;

- структуру: з коучем клієнт бере на себе більше відповідальності і дій, мислить масштабніше завдяки професіоналізму і відповідальності коуча;

- професіоналізм і експертність: коуч знає, як допомогти керівникам і підприємцям приймати найкращі рішення, встановлювати найкращі цілі, заробляти більше, реструктурувати свою професійну діяльність та особисте життя для досягнення максимуму продуктивності і задоволеності [17]. Цей тип відносин робить обов'язки обох сторін простішими для розуміння.

Застосуванню коучингу на підприємстві керівником має передувати спілкування його із професіональним коучером зі спеціалізованої консалтингової фірми. Найбільшим зрозумілим і налагодженим процесом коучингу є вибір коуча й організація проведення коуч-сесій, тоді як оцінка ефективності залишається в компаніях найменшою мірою налагодженим процесом, до якого зберігається стійкий інтерес. Лише за такої умови керівник зможе усвідомити усі тонкощі цього методу. В такому разі спілкування проходить у формі коуч-сесії – це періодична й особливим чином структурована бесіда, завдання

якої полягає у просуванні до поставленої мети клієнта, і це можливе лише за умови дотримання основних характеристик коуч-сесії (періодичність коуч-сесій, самостійна робота між сесіями, структура бесіди, формування підсумків) [20].

Звичайно, такий стиль управління, як коучинг, не позбавлений недоліків, і якщо його вирішить застосувати керівник підприємства чи організації, який має лише теоретичні знання про нього, то він може зіштовхнутися з такими проблемами, які можуть погіршити стан підприємства за показниками діяльності чи може вплинути на сам імідж керівника як лідера (рис. 3) [18].

Впровадження змін через коучинг напряму залежать від системної готовності організації. Для ефективного застосування коучингу в організації з боку керівника необхідна співпраця з професіоналом-коучером, постійна робота над собою, своїми стереотипами, переконаннями та рівнем самоосвіти.

Коучинг має багато класифікацій і видів, у яких він застосовується в організаціях. Наприклад індивідуальний коучинг широко використовується у вітчизняних компаніях і у більшості респондентів реалізується, як правило, внутрішніми силами (внутрішніми коучерами) для різних категорій персоналу: середнього і лінійного менеджменту, кадрового резерву, фахівців. Водночас спостерігається тенденція в застосуванні зовнішнього коучингу для перших осіб компанії і топ-менеджменту, для яких традиційно запрошуються зовнішні коучери з високим професійним рейтингом і репутацією.

Порівнюючи внутрішній і зовнішній коучинг, учасники дослідження сходяться на думці, що переваги зовнішніх коучерів – високий рівень професійних компетенцій і наявність досвіду, готовність працювати з першими особами компанії і зберігати конфіденційність. Як недолік

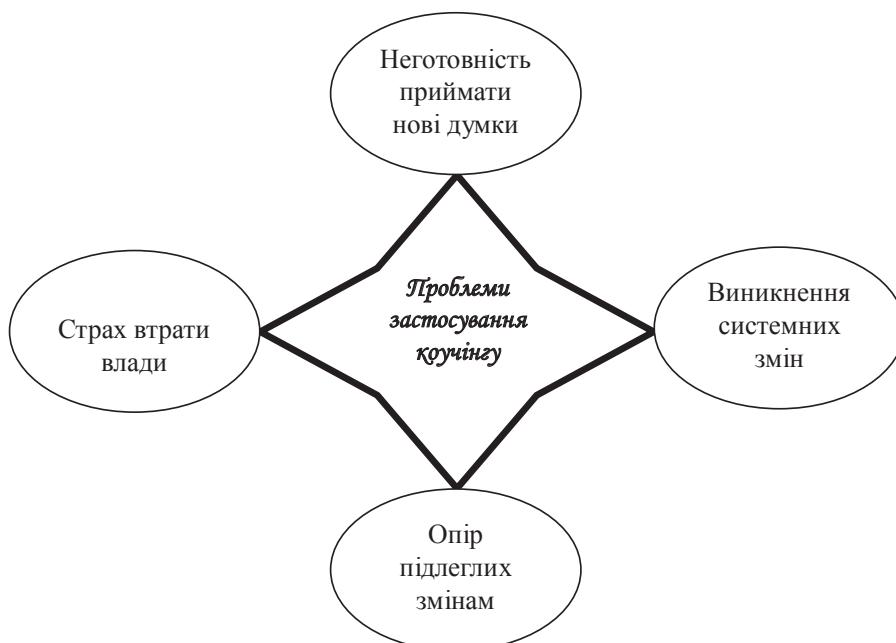


Рис. 3. Проблеми застосування коучингу керівниками

роботи з зовнішнім коучером респонденти позначають відсутність знання культури організації, співробітників і процесів у компанії.

Найчастіше зовнішніх коучерів шукають через особисті знайомства і рекомендації колег. Рідше компанії використовують Інтернет і соціальні мережі.

До недоліків внутрішнього коучингу відносять низький рівень коучингових компетенцій, неготовність проводити коучинг із першими особами компанії, а також можливі труднощі з позначенням ролі в компанії і збереженням конфіденційності. Цікаво, що аналогічні переваги і недоліки внутрішнього коучингу позначаються і для керівників, які практикують коучинговий стиль управління.

Відбираючи співробітника для його подальшого навчання як внутрішнього коучера, компанії оцінюють його бажання і готовність бути коучером, репутацію серед колег і видатні результати роботи, досвід управління людьми, а тривалість роботи в компанії в основному не розглядають як значущий критерій.

З розвитком коучингу в компаніях разом із питанням ефективності інвестицій у коучингу закономірно постає питання оцінки кваліфікації (компетенцій) коучерів. За існування зовнішніх систем оцінки, таких як сертифікація професійних асоціацій, учасники дослідження рідко оцінюють професійні компетенції коучерів усередині [9, с. 178].

Коучеру важливо володіти різними рівнями слухання клієнта. Нульовий рівень слухання – фактично неслухання, поглиблення у себе. Часто в розмові один партнер щось розповідає, а другий у цей час думає про те, що він сам потім скаже, – це теж випадок неслухання. Для коучера це неприпустимо й означає втрату контакту з клієнтом.

У коучингу є два типи контракту: контракт на коучинг загалом і контракт на цю сесію. Контракт першого типу вирішується на першій-другій сесії. Контракт другого типу вирішується протягом усіх сесій. Укладення контракту на сесії – одна з ключових компетенцій коучера. За відсутності контракту на сесії коучинг втрачає спрямованість, стає неможливо оцінка досягнень. Для того щоб укласти контракт на сесію, досить запитати клієнта: «Що ви хотіли б досягти за цю сесію?» Під час визначення мети клієнта необхідно слідувати принципам SMART (мета повинна бути специфічною, вимірною, досяжною, реалістичною і в певних тимчасових межах) [19]. Необхідно також задати клієнту питання на всі параметри SMART. Важливо також визначити екологічність мети (на що і на кого ще може вплинути досягнення мети) і зони контролю (на що саме може впливати клієнт, що знаходиться поза зоною його контролю).

Коуч-сесія обов'язково повинна закінчуватися конкретним планом дій, які клієнт буде здійснювати в проміжку між сесіями. Для розроблення плану дій можна використовувати

техніку «лінія часу». Дії повинні бути сформульовані максимально конкретно і визначені в часі [19]. Терапія «лінія часу», інакше названа *time-line therapy*, є відгалуженням НЛП (нейролінгвістичного програмування). Терапія «лінія часу» корисна і для переоцінки минулого, і для планування досягнень у майбутньому. У результаті роботи зі власним минулим людина змінює свій погляд на події, що з нею відбувалися [20].

Аналізуючи різні наукові підходи до змісту та ролі технології коучингу, доцільно відзначити, що загалом він допомагає людям розвиватися, освоювати нові навички й досягати більших та кращих професійних результатів.

Отже, перевагами застосування коучингу в організаціях є: формування ефективних робочих команд; визначення конкурентних переваг компанії, які дадуть поштовх до успішного функціонування підприємства і використання всього потенціалу підприємства. Також за допомогою коучингу підвищується рівень мотивованості персоналу. Усі працівники організації та керівництво раціонально використовують та управляють своїм часом. З'являється систематизація знань в організації, відпрацьованість швидкої реакції на критичну ситуацію в організації. Персонал стає самостійнішим у пошуку власних рішень та баченні ситуації. Зростає рівень довіри між адміністрацією та іншим персоналом підприємства внаслідок покращення комунікацій та підвищення рівня делегування повноважень. Збільшується результативність поставлених завдань, підвищується рівень особистісної і корпоративної репутації.

Ефективність коучингу є тим лакмусовим папірцем, який дає можливість оцінити внесок коуча у розвиток підприємства. При цьому не має значення, яка спеціалізація підприємства, приватне чи акціонерне товариство або державна організація. Однак оцінити результативність можливо тільки за наявності чітко поставлених цілей і узгоджених завчасно вимірних критеріїв, оскільки дійсно цінні результати взаємодії є плодами цілеспрямованого співробітництва двох взаємодовірчих сторін.

З кожним роком потреба в управлінні талантами тільки зростає, у черговий раз доводячи той факт, що саме обдаровані співробітники є найбільшою конкурентною перевагою будь-якої організації.

На перший погляд коучинг здається чимось незмірним, чимось, що не підлягає кількісному опису. На доказ зворотнього за останнє десятиліття було проведено велику кількість досліджень із метою визначення ефективності коучингу, які доводять, що цей процес можна і потрібно висловлювати в конкретних цифрах. Такі заходи переводять роботу коучера в розряд бізнес-послуги, яка приносить відчутний бізнес-результат. За результатами досліджень показник середнього повернення інвестицій, вкладених у коучинг, досяг 700%, що довело перевищення очікувань не тільки в якісному, але і в кількісному виконанні.

Керівники, які проходили коучинг-сесії, стверджують, що збільшилася продуктивність праці на 53%, покращилася якість сервісу на 40%, знизилася кількість скарг, отриманих від клієнтів, на 35% та зріс прибуток на 22% лише за півроку.

Завдяки веденню коучингу на підприємствах були відзначені поліпшення в різних сферах. На 77% покращилися взаємини з власними підлеглими і на 71% з керівною ланкою підприємства. Командна робота стала більш комфортною і продуктивною приблизно на 50%. Також покращилися робочі відносини всередині колективу на 63%. До 61% зросла задоволеність від виконуваної роботи, завдяки наполегливості працівників компанія отримала високий фінансовий результат, і працівники в свою чергу отримали за це премію. На 52% відзначено зниження кількості конфліктів у колективі, атмосфера стала більш прийнятною для дружньої та ефективної співпраці. На 37% покращилися відносини з клієнтами компанії.

Отже, коучинг – доволі новий стиль управління в Україні, але не у світі, кожна друга міжнародна компанія застосовувала або продовжує застосовувати цей потужний комплексний метод подолання труднощів у різних сферах діяльності організації.

Коучинг є доволі перспективним напрямом, який потребує впровадження у діяльність українських підприємств усіх сфер функціонування та посилення уваги з боку науковців.

Висновки. Вивчивши та проаналізувавши процес впровадження коучингу в систему управління підприємством, можна відзначити, що нині кожна успішна компанія застосовує та користується послугами коучингу, наймає як зовнішніх, так і внутрішніх коучерів. Більшість підходів до коучингу, на яких базуються моделі, мають спільні риси: між коучем та клієнтом встановлюються відносини, побудовані на довірі, справжніх комунікаціях; формулюється та обговорюється ситуація клієнта, узгоджується з його цілями та очікуваннями. У процесі коучингу спостерігаються глибоке проникнення та вивчення динаміки щодо цілей, які переслідує клієнт. Це зумовлено тим що, конкуренція на світовому та державному ринку зростає, з'являються нові технології, нові «правила гри» на ринку, і це зумовило великий попит на послуги професіоналів, які допоможуть триматися на плаву підприємству-замовнику. Адаже саме професійні навички та повне використання потенціалу працівників сприяє ефективній і довгостроковій діяльності підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Голви Т. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / Перев. с англ. Москва: Альпина Бизнес Букс, 2005. 194 с.
2. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Перев. с англ. Москва: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. 168 с.

3. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / Перев. с англ. Москва: Добрая Книга, 2008. 288 с.
4. Гурієвська В.М. Технології психологічного консультування в органах державної влади України : дис. на здобуття наук. ступеня д-ра наук з держ. упр.: спец. 25.00.02 «Механізми державного управління» Київ, 2010. 180 с.
5. Брич В. Методологічні засади розвитку коучингу в Україні / Україна: аспекти праці. 2009. № 6. С. 18-23. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap_2009_6_6.pdf (дата звернення: 25.09.2019).
6. Данилова М.А., Фролова Е.В. Что такое коучинг. Коучинг: истоки, подходы, перспективы Санкт-Петербург, 2007. 110 с.
7. Мазараки А.А. Перспективы развития бизнес-образования в Украине: влияние глобальных изменений: материалы XIII междунар. конф. "Трансформация бизнес-образования под влиянием глобальных изменений". Москва : РАБО, 2009. С. 19-22.
8. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу // Економічний аналіз. 2011. Вип. 8. Ч. 2. С. 257-260.
9. Петровська І.Р., Бала Р.Д. Підвищення ефективності управлінської діяльності керівника за допомогою коучингу // Наук. вісн. НЛТУ України. 2010. № 20. С. 158-161.
10. Продіус О.І. Креативний персонал як головна складова інноваційного розвитку організації Економічний простір . 2013. № 78. С. 260-269. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ec-pros_2013_78_27.pdf (дата звернення: 24.09.2019).
11. Таран М. Задача коуча, как и врача, – не навредить клиенту БИЗНЕС. 2015. № 22 (1165). URL: http://www.business.ua/archive/100418/?ELEMENT_ID=100418 (дата звернення: 24.09.2019).
12. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістова сутність коучингу на підприємстві Європ. вектор екон. розвитку : зб. наук. пр. 2012. № 2 (13). С. 297-301.
13. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х. Организация: поведение, структура, процессы / пер. с англ. Ф.П. Тарасенко. М.: ИНФРА-М, 2009. 662 с.
14. Коучинг – інструмент особистого і професійного URL: <http://www.lifecoach.com.ua/> (дата звернення: 21.09.2019).
15. Три кита коучинга в Украине URL: <https://www.trn.ua/articles/5097/> (дата звернення: 28.09.2019).
16. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41_276-280_Vis_727_Menegment.pdf (дата звернення: 21.09.2019).
17. Шаповаленко А.В. Коучинг как новая форма работы с персоналом URL: <http://www.festivalnlp.ru/articles/26/472> (дата звернення: 25.09.2019).
18. Коучинг в організації URL: <http://coachinhr.teampracticum.com/bci2015> (дата звернення: 26.09.2019).
19. Терапия НЛП «Линия времени» и «SMART» URL: <https://www.b17.ru/article/taym-layn-terapu/> (дата звернення: 25.09.2019).
20. Пробная коуч-сессия (дистанционная) URL: <https://shop.procoaching.com/uslugi-kouchinga/kouching-sessii/probnaya-kouching-sessiya.html> (дата звернення: 20.09.2019).

REFERENCES:

1. Golvi T. (2005) Rabota kak vnutrennjaja igra. Fokus, obuchenie, udovol'stvie i mobil'nost' na rabochem meste [Work as an internal game. Focus, learning, pleasure and mobility in the workplace] Perv. s angl. Moscow: Al'pina Biznes Buks. pp. 194 (in Russian).

2. Uitmor D. (2005) Kouching vysokoj jeffektivnosti / Per. s angl. Moscow : Mezhdunar. akad. korporativ. upravljenija i biznesa. pp. 168 (in Russian).
3. Dauni M. (2008) Jefferktivnyj kouching: Uroki koucha kouchej [Effective Coaching: Coach Lessons from a Coach] / Perv. s angl. Moscow: Dobraja Kniga. pp. 288 (in Russian).
4. Gurijevs'ka V. (2011) Kouchyng jak prykladna tehnologija derzhavnogo upravlinnja / Visnyk Nac. akad. derzh. upr. pry Prezydentovi Ukrai'ny. Vyp. 1. pp. 32–39. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vnadu_2011_1_6.pdf.
5. Brych V., Nahara M. (2009) Metodolohichni zasady rozvytku kouchinhu v Ukrajini / Ukrajina: aspekty pratsi. № 6. pp. 18-23. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Uap_2009_6_6.pdf (accessed 25.09.2019).
6. Danilova M. A. Chto takoe kouching. [What is coaching] Kouching: istoki, podhody, perspektivy. Sbornik statej.[Coaching: Origins, Approaches, Perspectives. Collection of articles] Sankt Peterburg: Rech'. 2007.pp. 85-59.
7. Mazaraki A.A. (2009) Perspektivy razvitija biznes-obrazovanija v Ukraine: vlijanie global'nyh izmenenij: materialy HIII mezh-dunar. konf. "Trasformacija biznesobrazovanij pod vlijaniem global'nyh izmenenij". Moscow : RABO pp. 19-22 (in Russian).
8. Marcinkovskaja O., Fizhik N. Rol' kouchinga v razvitii personala [The role of coaching in staff development] Jekonomicheskij analiz. [Economic analysis.] 2011. Vypusk 8. Ch. 2. pp. 257-260 (in Russian).
9. Petrovs'ka I.R., Bala R.D. Pidvyshhennja efektyvnosti uprav-lins'koi' dijal'nosti kerivnyka za dopomogou kouchyngu / Nauk. visn. NLTU Ukrai'ny. 2010. № 20. pp. 158-161.
10. Prodius O.I. Kreatyvnyy personal yak holovna skladova in-novatsynoho rozvytku orhanizatsiyi / Ekonomichnyy prostir. 2013. № 78. pp. 260-269. URL: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/ets-pros_2013_78_27.pdf (accessed 24.09.2019).
11. Taran M.(2015) Zadacha koucha, kak i vracha, – ne navred-it' / BIZNES. № 22 (1165). URL: http://www.business.ua/archive/100418/?ELEMENT_ID=100418 (accessed 24.09.2019) (in Russian).
12. Logvynovs'kyj Je. I. (2012) Funkcional'na ta zmistovna sutnist' kouchyngu na pidprijemstvi /Jevrop. vektor ekon. rozvytku : zb. nauk. pr. № 2 (13). pp. 297-301.
13. Hybson Dzh.L. Yvantsevych D.M., Donnelly D.Kh. (2009) Or-hanyzatsyya: povedenye, struktura, protsessy. /: per. s anhl. F.P. Tarasenko. Moscow: YNFRA-M, pp. 662 (in Russian).
14. Kouchinh – instrument osobystoho i profesynoho rozvytku URL: <http://www.lifetsoach.tsom.ua/> (accessed 21.09.2019).
15. Try kyta kouchynha v Ukrainy URL: <https://www.trn.ua/artit-sles/5097/> (accessed 28.09.2019) (in Russian).
16. Kouchynh ta nastavnytstvo u pidprijemnyts'kiy diyal'nosti Ukrajiny URL: http://ena.lp.edu.ua:8080/bitstream/ntb/13919/1/41_276-280_Vis_727_Menegment.pdf (accessed 21.09.2019).
17. Shapovalenko A.V. Kouchynh kak novaya forma raboty s per-sonalom URL: <http://www.festivalnlp.ru/artitsles/26/472> (data zvernennja 25.09.2019) (in Russian).
18. Kouchynh v orhanizatsiyi URL: <http://tsoachinhr.teampratstis-sum.tsom/btsi2015> (accessed 26.09.2019).
19. Terapyya NLP «Lynyya vremeny» y «SMART» URL: <https://www.b17.ru/artitsle/taym-layn-terapu/> (accessed 25.09.2019) (in Russian).
20. Probnaya kouch-sessyya (dystantsyonnaya) URL: <https://shop.prots0aching.tsom/uslugi-kouchinga/kouching-sessii/probnaya-kouching-sessiya.html> (accessed 20.09.2019) (in Russian).