

## ЕКОНОМІКА ПІДПРИЄМСТВА ТА ПРОСТОРОВО – КЛАСТЕРНИЙ БІЗНЕС

УДК 331.361:399.34

### ОСНОВНІ КОМПЕТЕНЦІЇ ВНУТРІШНЬОГО ТРЕНЕРА

DOI 10.30838/ P.ES.2224.260319.121.422

Василик А. В., к.е.н.,  
Смалійчук Г. В., к.е.н.,  
Гапчук С. А.

*ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»*

У статті визначено та охарактеризовано основні компетенції внутрішнього тренера, його психологічні та управлінські знання і вміння. Доведено, що саме завдяки внутрішньому тренеру-професіоналу можливе підвищення ефективності управління персоналом, зокрема в сфері розвитку персоналу, управління талантами, управління кар'єрою працівників, надання професійної психологічної допомоги особистості на робочому місці тощо. Виокремлено типові завдання, що постають перед тренером (підвищення рівня самоусвідомлення учасників, сприяння прийняттю учасниками тренінгу відповідальності за результат міжособистісного взаємодії, розвиток сприйняття партнера у процесі спілкування, підвищення ступеню свободи і гнучкості у спілкуванні). На основі експертного опитування про досвід навчання на зовнішніх бізнес-тренінгах з метою підвищення рівня професійного розвитку було з'ясовано неповну відповідність змісту тренінгів цілям і очікуванням опитаних, недоліки у змістовому наповненні тренінгів та обґрунтовано доцільність введення посади корпоративного тренера. Надзвичайно важливим з точки зору забезпечення ефективності внутрішніх тренінгів в компанії є добір на позицію внутрішнього тренера кандидата, який володіє необхідними компетенціями щодо їх планування, підготовки, організації, проведення, оцінювання ефективності тощо. Тобто це має бути кандидат з відповідною професійною підготовкою, досвідом, знанням специфіки діяльності підприємства, особливостей персоналу та ін. Обґрунтовано необхідність підготовки внутрішнього бізнес-тренера в компанії з точки зору відповідності його цілей роботи цілям, потребам специфіці підприємства та потребам підготовки персоналу. Зазначено, що від професіоналізму і особистого стилю (харизми) тренера, його персонального бренду, а також від вмінь застосування методик, технологій та професійних знань залежить основна результативна частина тренінгу, а значить і досягнення цілей навчання. Однак залученість учасників до процесу, їх мотивованість, віддача в подальшій практичній роботі переважно залежить і від особистісних, психологічних якостей корпоративного тренера.

**Ключові слова:** тренінг; внутрішній тренер; корпоративний бізнес-тренер; компетенції внутрішнього тренера; компетентність тренера

---

© Василик А. В., к.е.н., Смалійчук Г. В., к.е.н., Гапчук С. А., 2019

UDC 331.361:399.34

**BASIC COMPETENCIES OF CORPORATE TRAINER**

DOI 10.30838/ P.ES.2224.260319.121.422

**Vasylyk A., PhD in Economics,  
Smaliychuk H., PhD in Economics,  
Hapchuk S.,**

*Kyiv National Economics University named after Vadym Hetman*

The main competencies of the corporate trainer, his psychological and managerial knowledge and skills have been defined in the article. Increasing the effectiveness of personnel management, in particular in the area of personnel development, talent management, career management, providing professional psychological assistance at the workplace, etc., are possible through an internal trainer. The typical tasks facing the trainer are identified (raising the level of self-awareness of the participants, facilitating the acceptance by the participants of the training of responsibility for the result of interpersonal interaction, the development of the perception of the partner in the process of communication, increasing the degree of freedom and flexibility in communication). Based on a survey about expert's experience of external business trainings for professional development, it was found incomplete compliance of the content of the training with the goals and expectations of the respondents, shortcomings in the content of the training and justified the feasibility of introducing the position of the corporate trainer in companies. Extremely important in terms of ensuring the effectiveness of internal trainings in the company is the selection for the internal trainer position such candidate who possesses the necessary competencies in their planning, preparation, organization, conduct, evaluation of efficiency, etc. That is, it should be a candidate with the appropriate professional training, experience, knowledge of the specifics of the enterprise, personnel characteristics, etc. The necessity of preparation of the internal business trainer in the company from the point of view of the correspondence of his goals to the company goals and needs, of the enterprise specifics and personnel training needs is substantiated in the article. It is noted that the main effective part of the training depends on the professionalism and personal style of the internal trainer. So it is the basis of the achievement of the training goals. However, the involvement of participants, their motivation, feedback in further practical work mainly depends on the personal, psychological qualities of the corporate coach.

**Keywords:** training; internal trainer; corporate business trainer; competences of the internal trainer; competency of the trainer

**Актуальність проблеми.** Підвищення ефективності управління персоналом, зокрема в сфері розвитку персоналу, управління талантами, управління кар'єрою працівників, надання професійної психологічної допомоги особистості на робочому місці тощо, можливе завдяки внутрішньому тренеру-професіоналу. Саме він може, якісно та творчо реалізуючи свої професійні функції, допомогти працівникам

організації у розв'язанні проблем особистісного та професійного характеру, аналізувати проблемні ситуації та використовувати широкий спектр необхідних засобів й інструментів для їх розв'язання. З огляду на зазначене формування переліку актуальних компетенцій внутрішнього тренера зумовлює підвищену увагу в контексті сучасних трендів в сфері управління персоналом.

**Аналіз останніх наукових досліджень.** Узагальнюючи результати наукових досліджень в даному напрямі, слід зазначити, що основні аспекти розкриття компетенцій внутрішнього тренера знайшли своє відображення у таких працях зарубіжних та вітчизняних вчених, як Н. Бутенко та А. Черпак, які досліджували теоретичне підґрунтя питань тренерських компетенцій; О. Блінова, Е. Ємельянова, С. Поварніциної, що зосередили свою увагу на вивченні механізму роботи тренера. Крім того, прояв компетенцій у аспектах проведення тренінгу у своїх працях розглядали В. Федорчук, О. Нежинська, З. Дмитрієв. Разом з тим, подальшого дослідження потребують питання формування завдань та компетенцій корпоративних бізнес-тренерів в контексті зростання значущості внутрішніх заходів з розвитку персоналу і управління талантами, та необхідності формування лояльності і залученості працівників.

**Метою** статті є дослідження сутності та особливостей організації, забезпечення та проведення внутрішнього тренінгу, формування переліку актуальних компетенцій внутрішніх тренерів.

**Викладення основного матеріалу дослідження.** На сьогоднішній день, коли в умовах високої конкуренції на ринку праці пропозиція значно перевищує попит, а витрати усередині компаній оптимізуються, внутрішньокорпоративне навчання стає дедалі більш актуальним. Персонал розглядається вже не лише як «людський ресурс», а і як конкурентна перевага компанії, що володіє необхідними знаннями і практиками, та здатна їх адаптувати під потреби ринку, прогнозувати ризики і можливості, а також системно аналізувати власну діяльність та брати відповідальність за власні рішення. Тому навчання і розвиток персоналу стає невід'ємною частиною життєдіяльності компанії.

У сучасних умовах ефективний менеджер повинен володіти психологічними складовими у сполученні з управлінськими знаннями і вміннями, а також з виконанням менеджерських функцій, зумовлених

організаційною специфікою підприємства. Саме внутрішні тренери здатні забезпечити узгодження цілей, цінностей та переконань працівника з відповідними цілями і цінностями компанії, вони працюють на підвищення продуктивності праці співробітників, а також на цілі професійного й особистісного розвитку персоналу, управління кар'єрою працівників, їх діяльність узгоджується зі стратегією та цілями розвитку організації, розвитком її бренду як роботодавця для наявних працівників тощо.

Внутрішній тренінг — це навчання в межах корпоративної компанії, що спирається на досвід людини і дає можливість, крім отримання нової інформації, одразу використати її на практиці, випробовуючи нові навички [2, 3]. Будь-який тренінг складається із вступної, основної та заключної частин. Об'ємне співвідношення цих частин у кожному окремому випадку може бути різним і залежить від мети тренінгу, виду цільової групи, тривалості тренінгу, рівня підготовленості групи.

В залежності від мети та завдань, які повинен вирішувати тренінг, виділяють такі його види: соціально-психологічний, тренінг особистісного зростання, тематичний або соціально-просвітницький тренінг, комунікативних навичок, навичок прийняття рішень, навичок зміни стратегії поведінки, психокорекційний, психотерапевтичний тренінг [2, 5].

Залучення внутрішнього тренера в компанії може допомогти підприємцям прорватися через бар'єри, які стримують їх і зосередитися на діях, необхідних для досягнення своїх цілей. Крім того, багато власників бізнесу зараз мають величезний інтерес до інвестування у тренінги для своїх управлінських команд, щоб поліпшити ефективність роботи всіх своїх компаній, що призводить до більшого синергетичного успіху.

Надзвичайно важливим з точки зору забезпечення ефективності внутрішніх тренінгів в компанії є добір на позицію внутрішнього тренера кандидата, який володіє необхідними компетенціями щодо їх планування, підготовки, організації, проведення, оцінювання ефективності тощо. Тобто це має бути кандидат з відповідною професійною підготовкою, досвідом, знанням специфіки діяльності підприємства, особливостей персоналу та ін. Таким чином, важливим є

дослідження компетентності кандидата на позицію внутрішнього тренера, перелік і сутність необхідних компетенцій.

Компетентність є інтегральною характеристикою особистості, яка визначає її здатність вирішувати проблеми і типові завдання, що виникають в реальних життєвих ситуаціях, в різних сферах діяльності, на основі використання знань, навчального й життєвого досвіду і відповідно до засвоєної системою цінностей [3, 80]. На думку Джона Равена [4, 187], компетентність - це специфічна здатність, необхідна для ефективного виконання конкретної дії в конкретній предметній області і включає спеціальні знання, особливого роду предметні навички, способи мислення, а також розуміння відповідальності за свої дії.

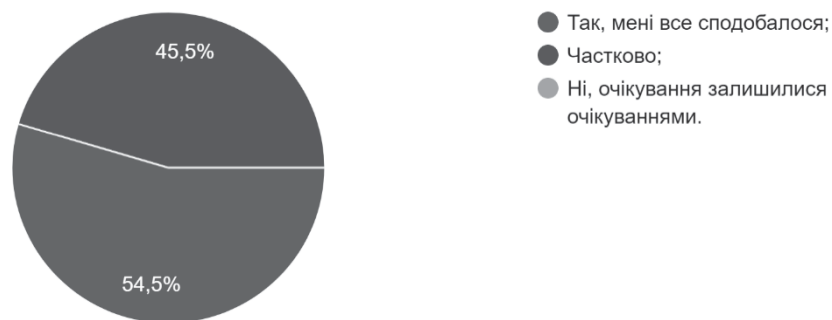
Професія тренера на даний час не обмежується рамками певних обов'язкових освітніх етапів, але більшість тренерів проходять певне навчання та акредитацію. Відомими тренерськими освітніми організаціями є Асоціація з коучингу, ICF (Міжнародна Федерація Коучингу) і ЕМСС (Європейська рада з наставництва та коучингу). Крім того, створено органи акредитації, що надають тренерам відповідну кваліфікацію, такі як ІЛМ (Інститут лідерства та менеджменту) [6, 37].

На думку учасників ринку консалтингових послуг, серед діючих в Україні тренінгових фірм та індивідуально практикуючих тренерів необхідним критеріям якості відповідають не більше 40%. І цей відсоток поступово зменшується, оскільки в Україні зростає кількість компаній, які надають тренінгові послуги. Ця тенденція є негативною, тому фахівці рекомендують у процесі вибору тренера вивчати рекомендації і базу клієнтів, відгуки нього на незалежних професійних форумах тощо. [11]

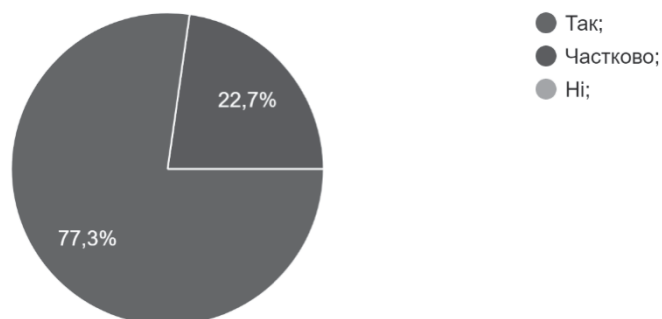
Проведення опитування персоналу в сфері HR-менеджменту допоможе висвітлити досвід, особливості та слабкі місця проведення тренінгів в сфері управління персоналом в нашій країні. Чисельність нашої експертної групи складає 22 особи, які займають такі посади як: HR-бізнес партнер, керівник центру управління персоналом, керівник відділу HR та рекрутингу, начальник відділу навчання, HR-консультант, фахівець з персоналу, а також керівник напрямку, інженер з організації за нормування праці, начальник центру, директор, заступник директора. Серед загального числа експертів 4 чоловіки і 18 жінок. Найбільша чисельність респондентів у віці 36-45 років (31,8% опитаних) і старше 45 років (27,%).

Варто зазначити, що всі члени нашої експертної групи мали досвід навчання на зовнішніх бізнес-тренінгах з метою підвищення рівня професійного розвитку. За даними опитування також було встановлено, що відвідування тренінгів було запропоновано 54,5% респондентам їхніми керівниками, у той час як решта респондентів (45,5%) вказали, що таке навчання було виключно за власним бажанням. Зацікавленість роботодавця у підвищенні ефективності роботи власного підприємства шляхом навчання персоналу є позитивним показником для сфери підприємництва нашої країни. Більше половини опитаних вказали, що їх очікування від тренінгу були задоволені, а решта відмітили, що цілі та очікування від навчання були реалізовані лише частково (рис. 1).

Крім того, 77,3% експертів зазначили, що отримана інформація була застосована у тренінгових процесах і майже всі очікування від тренінгу збіглися з досвідом, отриманим у процесі тренінгового навчання (рис.2).



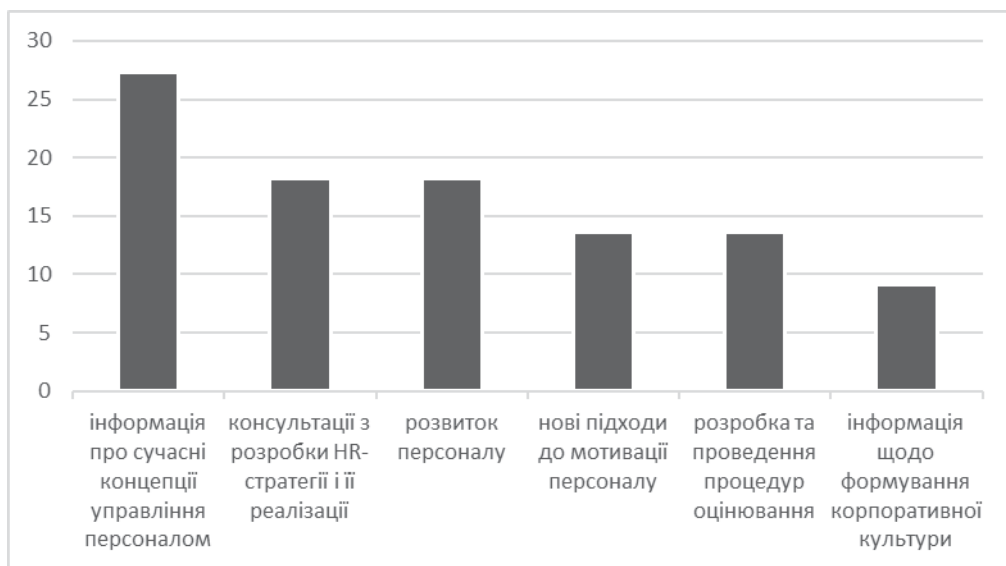
*Рис. 1 Розподіл відповідей респондентів за очікуваннями від тренінгів  
Джерело: розроблено авторами*



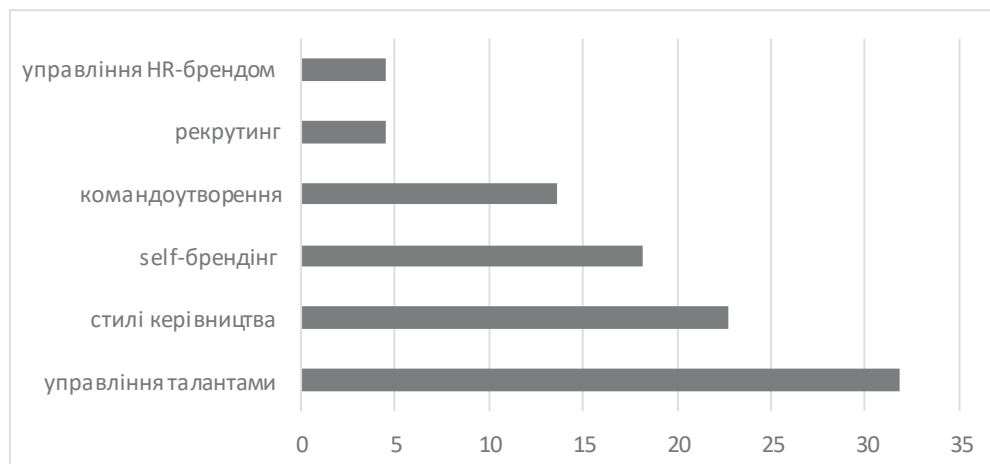
*Рис. 2 Розподіл відповідей респондентів за особливостями застосування інформації  
Джерело: розроблено авторами*

Зважаючи на цілі даного опитування та, відповідно, добір експертів, необхідно зазначити, що 27,3% з них мали на меті отримати від тренінгів інформацію про сучасні концепції управління персоналом, 18,2% — консультації з розробки HR-стратегії і її реалізації, 18,2% — розвиток персоналу, 13,6% — розробку та проведення процедур оцінювання, 13,6% — нові підходи до мотивації персоналу, 9,1% — інформацію щодо формування корпоративної культури (рис. 3).

Також були зазначені недоліки у змістовому наповненні тренінгів, а саме відсутність інформації за декількома напрямками (рис. 4).



**Рис. 3** Розподіл відповідей респондентів за вибором тем тренінгів  
Джерело: розроблено авторами



**Рис. 4** Розподіл відповідей респондентів за недоліками наповнення тренінгів, тобто число експертів, що вказали на брак інформації за вказаними напрямками  
Джерело: розроблено авторами

Основними компетенціями, які здобули представники експертної групи є: планування чисельності, мотивація персоналу, робота з запереченнями, креативний підхід роботи в команді, сфокусованість, впевненість, тайм-менеджмент, формування корпоративної культури, навички публічного виступу, використання знань про сучасні тенденції в HR в практичній діяльності, відпрацювання практичних навичок у різних HR-функціях, вміння давати зворотній зв'язок, використовувати матеріальні та нематеріальні мотиваційні інструменти, систематизація та інформатизація HR-процесів.

Сучасний персонал зацікавлений у новітніх тенденціях в сфері HR і тренери мають фокусуватися на інтересах цільової аудиторії, аби відповідати вимогам, які ставлять для них роботодавці. Разом з тим, на основі експертного опитування про досвід навчання на зовнішніх бізнес-тренінгах було з'ясовано неповну відповідність змісту тренінгів цілям і очікуванням опитаних, виявлено окремі недоліки у змістовому наповненні тренінгів. Тому можна зробити висновок про доцільність введення посади корпоративного тренера, до того ж всі респонденти зазначили, що для них професійний рівень тренера, його компетентність є дуже важливими.

Основні компетенції корпоративного тренера ґрунтуються на типових завданнях, що постають перед тренером:

1. Підвищення рівня самоусвідомлення учасників, надання учасникам тренінгу можливості пізнання своїх ресурсів і зон компетентності, що вимагають розвитку в контексті теми тренінгу; сприяння усвідомленню стереотипів, мотивів і установок, що знижують ефективність.

2. Сприяння прийняттю учасниками тренінгу відповідальності за результат міжособистісного взаємодії.

3. Розвиток сприйняття партнера по спілкуванню, його індивідуальних особливостей, емоційного стану, мотивів його поведінки.

4. Підвищення ступеню свободи і гнучкості у спілкуванні.

Унікальність і складність завдань, що стоять перед внутрішнім тренером, вимагає тривалої і системної підготовки й великої кількості складових, серед яких: значний обсяг знань; комунікативні навички; інструментальна компетентність; високий рівень самоусвідомлення і внутрішньої гармонійності; особистісні цінності.



Вважаємо за доцільне класифікувати основні критерії оцінки та компетенції кваліфікованого внутрішнього тренера за таким напрямками, як фізичний простір тренінгу і технічна компетенція, інтелектуальний простір тренінгу і дидактична компетенція, комунікативний (емоційний) простір тренінгу та комунікативна компетенція, сутнісний простір тренінгу і сутнісна (ціннісна) компетенція.

1. Фізичний простір тренінгу і технічна компетенція означає здатність внутрішнього тренера підібрати необхідну за розмірами аудиторію, організувати розміщення учасників згідно цілей навчання (лекція, семінар, тренінг, фасилітація і т.д.), забезпечити необхідною технікою, меблями, приладдям, водою тощо.

2. Інтелектуальний простір тренінгу і дидактична компетенція - володіння предметним змістом і методологією складання і проведення навчання; уміння працювати з літературою, великим об'ємом інформації; здатність аналізувати, синтезувати інформацію, розставляти пріоритети згідно із цілями і завданнями тренінгу; володіння навичками проектування тренінгу, тобто розробки як окремого тренінгу (тренінгового модуля), так і цілісних навчальних тренінгових програм (системи тренінгів); уміння донести до учасників тренінговий матеріал в простій і доступній формі з використанням необхідних методів та візуальним супроводом; можливість виміряти та оцінити ефективність проведеного навчання, скласти звіт про проведення навчання та забезпечити посттренінговий процес.

3. Комунікативний (емоційний) простір тренінгу та комунікативна компетенція має в основі сприяння створенню довірчих відносини в групі; здатність управляти енергією групи та емоційним фоном; уміння усвідомлювати власні емоції в процесі і проявляти їх в просторі тренінгу; здатність справлятися з опором групи або окремого учасника.

4. Сутнісний простір тренінгу і ціннісна компетенція – це здатність об'єднувати очікування учасників групи, їх професійні й особисті цілі з цілями і завданнями навчання, сприяти формуванню їх мотивації.

До наведених вище можна додати такі виокремлені Польніковою Є.А. [8, 62] компетенції корпоративного тренера: ефективна самопрезентація, тобто ефективне проведення публічних виступів, презентацій, здатність зацікавити учасників обраною темою, навчанням; переконання і вплив через доведення своєї точки зору і аргументоване її обґрунтування; впевненість і стресостійкість тобто

ефективне вирішення завдань і прийняття рішень в критичних / складних ситуаціях, підтримка робочого настрою учасників, а також вміння запобігати конфліктам.

Ефективний корпоративний тренер також має володіти навичками діагностики і моніторингу реальної діяльності (поведінки) співробітників і організації в цілому, зокрема здатністю виділяти «вузькі місця» (труднощі, проблеми, ресурсні зони), тобто бути компетентним в проведенні оцінки потреб у навчанні. Як слушно акцентує М. Кукушкін [9], внутрішній тренер здатний не лише чітко формулювати систему цілей і завдань тренінгу, а також визначати зону і межі можливостей тренінгу (тренінгових і нетренінгових рішень), здатний до «перекладу» цілей тренінгу на мову навичок, формуванню яких присвячений тренінг.

Надзвичайно важливою, на нашу думку, компетенцією є володіння навичками по роботі з навичками, як дуже важливий і в той же час специфічний для бізнес-тренінгу клас компетенцій. Варто відмітити, що саме ціль формування навички в учасника тренінгу вирізняє бізнес-тренінг з-поміж інших форм і методів професійного навчання, переводить процес навчання і розвитку в тренінгове поле. Тому це вимагає від тренера, по-перше, здатності «бачити навичку» - виділяти її в потоці трудових дій і операцій, витягати поведінкову основу навички, алгоритмізувати дії, доводити навичку до автоматизму в трудовій діяльності. По-друге, тренеру необхідна здатність переведення навички в систему тренінгових завдань і вправ для її відпрацювання. По-третє, здатність через спостереження учасників тренінгу діагностувати адекватність використання навички – чи сформована навичка, чи відпрацьовується навичка учасником [9].

Важливим в компетентності внутрішнього тренера є ціннісний компонент, адже психологічний клімат в тренінговій групі критично залежить від цінностей, носієм яких є тренер. П. Холявчук [10] вирізняє такі ціннісні компетенції тренера: 1) здатність будувати партнерські відносини «Я-Ти», бачити в іншому особистість і будувати суб'єкт-суб'єктні відносини, відмова від прагнення домінувати над учасниками тренінгу або маніпулювати ними; 2) довіра до людей, щирість і відкритість тренера у взаєминах з учасниками, сприйняття учасника тренінгу на рівних як партнера; 3) віра в людський потенціал, здатність бачити в учасниках тренінгу прагнення до розвитку і підтримувати їх в цьому; 4) визнання і врахування індивідуальних відмінностей, сприяння

саморозумінню учасників і розвитку у них індивідуального стилю, замість того, щоб забезпечувати їх шаблонними формами поведінки; 5) прагнення до саморозвитку, навіть проводячи власний тренінг, тим самим подаючи приклад учасникам тренінгу; та ін.

З усіх вище зазначених компетенцій найбільш важливі для тренерської діяльності, без яких складно почати навіть перші кроки в професії, - це комунікативна компетенція і емоційна зрілість щодо професії і позиції внутрішнього бізнес-тренера, а також здатність до саморозвитку, до безупинного власного професійного зростання і самовдосконалення. Всі інші компетенції можливо сформувати чи розвинути до необхідного рівня протягом певного періоду, враховуючи цілі та специфіку як діяльності компанії загалом, так і стратегію і політику в сфері управління персоналом, особливості управління брендом роботодавця, наявні категорії персоналу, потребу в працівниках та вимоги до них тощо. Тут важливо враховувати роль тренера в компанії і його завдання.

Разом з тим, крім компетенцій, варто звернути особливу увагу на професіоналізм і особистий стиль (харизму) тренера, можливо навіть персональний бренд корпоративного тренера. Від того, якими методиками, технологіями та професійними знаннями володіє тренер залежить основна результативна частина тренінгу, а значить і досягнення цілей навчання, однак залученість учасників до процесу, їх мотивованість, віддача в подальшій практичній роботі багато в чому залежить і від особистісних, психологічних якостей корпоративного тренера.

Оцінювання потенціалу тренера відбувається за допомогою аналізу його попереднього досвіду, доцільним також буде інтерв'ю із тренером та перегляду демо-версії циклу тренінгів. Зокрема, аналіз попереднього досвіду означає кількість років в сфері проведення тренінгів, цільова аудиторія, кількість проведених годин навчання, базова тренерська освіта. На етапі інтерв'ю необхідно отримати інформацію щодо програми навчання, її структури, методи тренінгу, можливостей врахування потреби внутрішнього замовника та учасників, методів вимірювання ефективності навчання. На нашу думку, демо тренера є найпопулярнішим і максимально показовим методом оцінювання професійності тренера. За допомогою даного методу виникає можливість зрозуміти і оцінити,

наскільки тренер врахував потреби цільової аудиторії, наскільки йому вдалося підібрати актуальну тему та продумати оптимальні вправи, ігри.

Ідеальним тренером є компетентна особистість, яка ефективно та якісно здійснює подачу матеріалу та володіє вмінням працювати з аудиторією. Крім того, тренер має зрозуміти повний контекст, в якому працює його аудиторія, включаючи характер взаємодії між керівниками організації та менеджерами середньої ланки, керівниками та членами команди, зовнішні відносини з клієнтами та іншими стратегічними зацікавленими сторонами. Враховуючи ці фактори, а також розробляючи відповідні потребам навчання методики, включення результатів навчання персоналу у безпосередню практику їх роботи, ми вважаємо, що індивідуальні та командні тренінгові заходи будуть вносити найбільш ефективний внесок у діяльність організації.

**Висновки.** Внутрішній тренер використовує власні навички та організаційні знання для підтримки персоналу та підвищення продуктивності. Це оптимальний спосіб максимально залучити персонал, надаючи працівникам розуміння професійних завдань і підвищуючи їх мотивацію. Основними компетенціями внутрішнього тренера є сукупність технічних, дидактичних, комунікативних та ціннісних компетенцій.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Основи коучингу: навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. – Київ; Харків: ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с.
2. Особливості організації проведення психологічного тренінгу / О. А. Блінов // Вісник. Збірник наукових статей Київського міжнародного університету. Серія: Психологічні науки. Випуск 12. – К. : КиМУ, 2008. – С. 9–23.
3. Сидорчук Н. Х. Порівняльний аналіз понять «компетенція» та «компетентність» як складних психолого-педагогічних феноменів / Н. Х. Сидорчук // Проблеми освіти: збірник наукових праць. – Спецвипуск. – 2015. – С. 78 – 81.
4. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. - М: КОГИТО-ЦЕНТР, 2002.
5. Современные тренинговые технологии обучения ведению бизнеса: Учеб.-метод. пособие: В 6 кн. — Кн. 2. Методическое руководство для преподавателей-тренеров / А.Ф. Павленко, С.В. Степаненко, А.М. Колот, С.Г. Дубинский и др. — К.: КНЕУ, 2003. — 306 с.
6. Тренінг управлінських компетенцій: навч. посіб. / Н. Ю. Бутенко, А. Є. Черпак. — К.: КНЕУ, 2011. — 444, [4] с.

7. Федорчук В. М. Тренінг особистісного зростання: навч. посіб. / В. М. Федорчук – К.: «Центр учбової літератури», 2014. – 250 с.
8. Польшникова Е.А. Ключевые компетенции корпоративного тренера / Польшникова Е.А. // Международный научно-исследовательский журнал.- № 11(42).-Часть 5.–С. 62-63.
9. Кукушкин М. Компетенции бизнес-тренера / М. Кукушкин. - Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://hr-academy.ru/hrarticle/kompetentsii-biznes-trenera.html>
10. Холявчук П. Компетентность тренера: структура и логика подготовки / П. Холявчук // Управление персоналом. - №4.–2009.–С. 46-49.
11. Майстренко С. Не все тренинги одинаково полезны: как отличить хорошего бизнес-тренера от мошенника. / С. Майстренко. - Электронный ресурс. – Режим доступа: <https://ukr.segodnya.ua/lifestyle/psychology/ne-vse-treningi-odinakovo-polezny-kak-otlichit-horoshego-biznes-trenera-ot-moshennika-826385.html>

## REFERENCES:

1. Nezhynska, O.O. & Tymenko, V.M. (2017) *Osnovy kouchnhu [Basics of coaching]*. Kyiv; Kharkiv: TOV “DISA PLIuS” [in Ukrainian].
2. Blinov, O.A. (2008) *Osoblyvosti orhanizatsii provedennia psykholohichnoho treninhu [Features of the organization of conducting psychological training]*. *Visnyk. Zbirnyk naukovykh statei Kyivskoho mizhnarodnoho universytetu. Serii: Psykholohichni nauky. - Bulletin. Collection of scientific articles of Kyiv International University. Series: Psychological Sciences*, 12, 9–23. [in Ukrainian]
3. Sydorhuk, N.Kh. (2015) *Porivnialnyi analiz poniat «kompetentsiia» ta «kompetentnist» yak skladnykh psykholoho-pedahohichnykh fenomeniv [Comparative analysis of the concepts of "competence" and "competence" as complex psycho-pedagogical phenomena]*. *Problemy osvity: zbirnyk naukovykh prats. Spetsvyppusk – Problems of education: a collection of scientific works. Special issue*, 78 – 81. [in Ukrainian]
4. Raven, Dzh. (2002). *Kompetentnost v sovremennom obschestve. [Competence in modern society]*. - M: KOGITO-TSENTR [in Russian]
5. Pavlenko, A.F., Stepanenko, S.V., Kolot, A.M., Dubinskiy S.G. et al. (2003) *Metodicheskoe rukovodstvo dlya prepodavateley-trenerov [Methodological guide for trainers]*. *Sovremennyye treningovyye tehnologii obucheniya vedeniyu biznesa - Modern training technologies of teaching business* (Vols. 2). Kyiv: KNEU [in Russian].
6. Butenko, N.Yu. & Cherpak A.Ye. (2011). *Treninh upravlinskykh kompetentsii [Training of management competencies]*. Kyiv: KNEU [in Ukrainian]
7. Fedorchuk, V. M. (2014). *Treninh osobystisnoho zrostannia [Training of personal growth]*. Kyiv: “Tsentr uchbovoi literatury” [in Ukrainian]

8. Polnikova, E.A. (2015) Klyuchevyie kompetentsii korporativnogo trenera [Key competencies of the corporate trainer]. *Mezhdunarodnyiy nauchno-issledovatel'skiy zhurnal [International scientific research journal]*. 11 (42), Vols. 5, 62-63. [in Russian]
9. Kukushkin, M. Kompetentsii biznes-trenera [Competencies of the business trainer]. Retrieved from: <https://hr-academy.ru/hrarticle/kompetentsii-biznes-trenera.html> [in Russian]
10. Holyavchuk, P. (2009). Kompetentnost trenera: struktura i logika podgotovki [Competence of the coach: the structure and logic of training]. *Upravlenie personalom [Human Resources Management]*, 4, 46-49. [in Russian]
11. Maystrenko, S. Ne vse treningi odinakovo polezny: kak otlichit horoshego biznes-trenera ot moshennika [Not all trainings are equally useful: how to distinguish a good business coach from a scammer]. Retrieved from: <https://ukr.segodnya.ua/lifestyle/psychology/ne-vse-treningi-odinakovo-polezny-kak-otlichit-horoshego-biznes-trenera-ot-moshennika-826385.html> [in Russian]