

DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.83](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.83)

УДК 331.658

*С. М. Невмержицька,
к. т. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ
ORCID ID: 0000-0001-5392-9030
Н. В. Бугас,
к. е. н., доцент, Київський національний університет технологій та дизайну
ORCID ID: 0000-0002-5858-0285
Т. І. Шміголь,
магістр з менеджменту,
Київський національний університет технологій та дизайну, м. Київ
ORCID ID: 0000-001-6875-2004*

КОУЧІНГ ЯК МЕТОД ПРОФЕСІЙНОГО РОЗВИТКУ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ПІДПРИЄМСТВА

*S. Nevmerzhitska,
PhD in Technical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of management,
Kyiv National University of Technology and Design, Kyiv
N. Buhas,
PhD in Economics, Associate Professor,
Kyiv National University of Technologies and Design
T. Shmihol,
Master's student of Management,
Kiev National University of Technology and Design, Kyiv*

COACHING AS A METHOD OF PROFESSIONAL DEVELOPMENT AND REALIZATION OF HUMAN RESOURCES OF THE ENTERPRISE

У статті розглянуті питання присвячені дослідженню коучингу як інструменту управління персоналом та його значущості для ефективного управління людськими ресурсами з метою підвищення конкурентоспроможності підприємства. Встановлено, що теоретичні та прикладні дослідження в науці про управління персоналом, вказують на те, що джерела створення конкурентних переваг підприємств слід пов'язувати з людським та інтелектуальним капіталом, а також мотивацією працівників до підвищення якості праці, самовдосконалення, набуття фахової багатопрофільності та суміщення функцій. Внаслідок цього у сфері управління людськими ресурсами активно розробляються та запроваджуються нові форми й методи управління персоналом, що спрямовані на залучення виконавців до участі у прийнятті управлінських рішень, більш повне використання їх особистісного потенціалу, його постійне відтворення. Одним із них є коучинг, який сприятиме розкриттю та максимізації потенціалу працівників. Доведено, що на сьогоднішній день одним з сучасних дієвих інструментів є коучинг, який є засобом розвитку та використання потенціалу як окремих лідерів, так й підприємства в цілому, а також може бути розглянутий як метод професійної та особистісної самореалізації й

самоактуалізації безліч управлінських інструментів, які підвищують рівень ефективності управління підприємством. Встановлено, що удосконалення системи навчання має не лише економічний, а й соціальний ефект, який сприяє зниженню плинності кадрів; підвищенню рівня трудової мотивації персоналу; зміцненню організаційної культури та комунікативних зв'язків між працівниками підприємства. При організації управління персоналом на основі компетенцій дії співробітників визначаються очікуваними від них стандартами поведінки та вимогами до якості роботи. Тобто, використання компетенцій впливає на внутрішню культуру підприємства, що особливо актуально для сфери торгівлі та послуг, зорієнтованої на задоволення потреб споживача та максимізацію обсягів продажу.

The article deals with the study of coaching as a tool for personnel management and its importance for effective human resource management in order to increase the competitiveness of the enterprise. It is established that theoretical and applied research in the science of personnel management indicate that the sources of competitive advantage of enterprises should be associated with human and intellectual capital, as well as motivating employees to improve quality, self-improvement, professional diversity and combination of functions. . As a result, in the field of human resource management, new forms and methods of personnel management are being actively developed and introduced, aimed at attracting executors to participate in management decisions, fuller use of their personal potential, its constant reproduction. One of them is coaching, which will help unlock and maximize the potential of employees. It is proved that today one of the modern effective tools is coaching, which is a means of developing and using the potential of both individual leaders and the company as a whole, and can be considered as a method of professional and personal self-realization and self-actualization of many management tools. the level of efficiency of enterprise management. It is established that the improvement of the education system has not only economic but also social effect, which contributes to reducing staff turnover; increasing the level of work motivation of staff; strengthening the organizational culture and communication between employees of the enterprise. When organizing personnel management on the basis of competencies, the actions of employees are determined by the standards of conduct expected of them and the requirements for the quality of work. That is, the use of competencies affects the internal culture of the enterprise, which is especially relevant for trade and services, focused on meeting consumer needs and maximizing sales.

It is established that the need of the enterprise to ensure high productivity requires constant formation and effective use of human resources. Achieving this goal is not only in the recruitment of qualified personnel, but also in their ability to improve their knowledge, skills, experience and ability to recover and adapt to changing economic conditions. Training is the training of employees in skills that increase their productivity. The purpose of training is to provide enterprises with the appropriate quantitative and qualitative composition of people, knowledge, skills, abilities and abilities which will contribute to the achievement of strategic goals of the enterprise. The system of staff training and effective use of their potential in the enterprise must meet the following principles: compliance of goals and objectives of training with the goals and strategies of the enterprise; growth of personnel potential as a priority direction of personnel policy; formation of study groups according to abilities, interests and opportunities; material and moral interest of management and staff; practical significance of educational methods and programs; learning effectiveness.

Ключові слова: коучинг; професійний персонал; людські ресурси; професійні здібності; кадровий потенціал; кваліфіковані кадри.

Key words: coaching; professional staff; human resources; professional abilities; human resources; qualified personnel.

Постановка проблеми. На сьогоднішній день одним з сучасних дієвих інструментів є коучинг, який є засобом розвитку та використання потенціалу як окремих лідерів, так й підприємства в цілому, а також може бути розглянутий як метод професійної та особистісної самореалізації й самоактуалізації безліч управлінських

інструментів, які підвищують рівень ефективності управління підприємством. Підприємства постійно вдосконалюють використовувані ними технології управління. Здебільшого в разі впливу на кадровий потенціал доводиться вибирати підхід залежно від співвідношення «витрати – отриманий ефект». Управлінська технологія, яка дає можливість досягнути потрібного ефекту за умови понесення помірних витрат, є коучингом. Саме він сприяє розкриттю потенціалу кожного працівника з метою підвищення рівня ефективності їхньої праці. Використання коучингу в бізнесі дозволяє вирішувати низку важливих для підприємства завдань, зокрема управління змінами, сприяти формуванню ефективно діючих трудових колективів та виробничих команд, впливати на досягнення конкурентних переваг підприємства, мінімізувати плінність кадрів, мотивувати персонал, ефективно управляти часом, формувати корпоративну культуру, сприяти формуванню позитивного іміджу компанії. З точки зору управління, коучинг може розглядатися як самостійний вид діяльності, або як стиль управління. Іншими словами, він може впроваджуватися у вигляді певних «коучинг-сесій», які менеджери і члени команди відокремлюють від звичайної діяльності підприємства, або він може бути інтегрований в поточне (оперативне) управління команди або відділу. У будь-якому випадку, його мета полягає в тому, щоб спонукати людей вирішувати проблеми самостійно, а не направляти 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.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематиці застосування коучингу на підприємствах присвячено праці багатьох закордонних вчених: М. Аткинсон [1], М. Дауні [2], М.Р. Джей [3], О. Самольянов [4], Е. Стак, [5] Д.С. Шекшня [1–6] тощо. Теоретичні основи дослідження становили праці вітчизняних науковців з проблем коучингу та психології управління, зокрема: Ю.Є. Кравченко[8], Н.Ю. Лев[9], В.І. Павлов [10] та ін. Сьогодні є різні визначення поняття «коучинг». М. Дауні [2] визначає його як мистецтво сприяти інтенсивності і якості роботи, навчанню і розвитку іншої людини. У свою чергу, Д. Уїтмор стверджує, що «коучинг – це засіб сприяння, допомоги іншій людині в пошуку його власних рішень або його просування в будь-якій складній ситуації..., коучинг як стиль управління в організації»[5].

Аналіз результатів дослідження показав, що не всі важливі аспекти інструментарію впровадження коучингу були висвітлені у роботах вчених. До сьогодні залишаються недостатньо дослідженими в науковій літературі питання щодо методик його використання на підприємствах різних галузей діяльності, необізнаність керівників багатьох вітчизняних підприємств з приводу ефективності такого підходу до управління персоналом, а також розуміння сучасними керівниками його основних різновидів та відмінностей від інших інструментів та технологій. Продовжуючи науковий пошук, в цьому дослідженні доцільно зосередитися на розвитку процесу реалізації коучингу в організаціях, виділенні основних його функцій, що при якісному застосуванні можуть вплинути на підвищення ефективності роботи українських підприємств.

Постановка завдання. Основною метою статті є дослідження впливу коучингу як методу управління підприємством та працівниками на підвищення результативності його діяльності, а також обґрунтування доцільності використання коучингу на аналізованому підприємстві ТОВ «Анлорем».

Виклад основного матеріалу дослідження. Здійснюючи управління персоналом, необхідно ставити за мету досягнення працівниками достатнього рівня кваліфікації, професійної компетенції виходячи з місії підприємства. Значимим аспектом при формуванні системи професійного персоналу є злагоджена робота колективу, який спроможний якісно виконувати обов'язки. На нашу думку, у разі, якщо коучинг здійснюється за участю керівників вищого рівня управління, він стає одним із вагомих аспектів управління. При цьому керівник постає у ролі партнера для реалізації потенціалу самих підлеглих. Ці два методи є найбільш практичними для використання на підприємствах, адже вони спрямовані на розвиток як кожного співробітника, так і на розвиток всієї компанії в цілому та приводять до того, що співробітники бажають виконувати свою роботу, а не працюють за примусом. Таке ставлення впливає на людський фактор, що є одним із найголовніших чинників ефективної праці підприємства

Детальніше розглянемо мотиви використання коучингу в діяльності Товариства з обмеженою відповідальністю «Анлорем», що спеціалізується на продажах будівельних систем «під ключ», основними цілями якого є мобілізація та залучення українських та іноземних громадян, організацій, підприємств до інвестування в Україну капіталовкладень, насичення ринку України товарами та послугами високої якості з метою підвищення добробуту населення, а також одержання прибутку та задоволення інших потреб учасників. ТОВ «Анлорем» надає такі послуги, як професійне утеплення фасадів будинку пінопластом або мінеральною ватою; оцінка стану споруди; розробка технічного рішення та рекомендації що до вибору системи. Крім цього, повністю надається послуга укомплектації об'єкту, доставки матеріалів на будівельний майданчик.

Однією з нагальних проблем аналізованого підприємства ТОВ «Анлорем» виступає професійна невідповідність персоналу, що визначається як невідповідність вмінь, здібностей, навичок та здатностей працівників тим робочим місцям і посадам, які вони займають. У результаті підприємство має як економічні, так і соціальні втрати, що виражається у зменшенні продуктивності праці, а для працівників, що мають вищу кваліфікацію та кращу освіту – нездійснених очікуваннях від інвестицій у навчання, тобто у низькій заробітній платні та незадоволеності від роботи. Професійна невідповідність властива людині на будь-якій стадії її робочої діяльності, тому є явищем динамічним. Вона може простежуватись протягом усієї робочої кар'єри працівника, особливо коли він не в змозі модернізувати свої навички та професійні здібності. Безперервна адаптація людини до мінливих професійних вимог залежить від можливості навчатися та постійно підвищувати свою кваліфікацію. У зв'язку з цим, корпоративні HR-менеджери і фахівці з навчання та розвитку персоналу на підприємствах торгівлі розробляють та реалізують стратегічні програми, які виявляють не стільки таланти працівників, а їх професійні навички та компетенції. Такий напрямок роботи з персоналом дозволяє формувати

кадровий потенціал, відповідний цілям діяльності підприємства в цілому та/або окремим бізнес-процесам. Потреба підприємства в забезпеченні високої продуктивності праці вимагає постійного формування та ефективного використання кадрового потенціалу. Досягнення цієї мети полягає не лише в наборі кваліфікованих кадрів, але й у їхній здатності вдосконалювати свої знання, навички, досвід та можливість їх відновлення й адаптації до мінливих умов економічного середовища. Підготовка кадрів являє собою навчання працівників навичкам, які підвищують продуктивність їх праці. Мета навчання полягає в забезпеченні підприємства відповідним кількісним та якісним складом людей, знання, кваліфікація, здатності та здібності яких сприятимуть досягненню стратегічних цілей підприємства. Система навчання кадрів та ефективне використання їх потенціалу на підприємстві повинна відповідати наступним принципам: відповідність цілей та завдань навчання цілям і стратегії підприємства; зростання кадрового потенціалу як пріоритетного напрямку кадрової політики; формування навчальних груп за здібностями, інтересами та можливостями; матеріальна та моральна зацікавленість керівництва та персоналу; практична значущість навчальних методів та програм; результативність навчання. Специфіка навчальних моделей підприємств проявляється в системах управління персоналом, який тісно взаємодіє з покупцем та обізнаний із структурою попиту, володіє поєднанням вихідної інформації про споживача та адекватним людським ресурсом, чітко усвідомлює функціональні потреби клієнтів відповідного торговельного формату. Система управління в рамках такої моделі спрямована на створення корпоративного «розуму» та розширення його потенціалу. Розробка і реалізація навчальної моделі управління персоналом передбачає формулювання його особливої філософії та відповідних їй політик, програм, процедур, що зв'язують різні рівні підприємства. Отже, підхід, який стимулює та розвиває перспективний професійний персонал ТОВ «Анлорем» є внутрішньокорпоративний коучинг. Дана система навчання ґрунтується лише на позитивному досвіді продажів та зорієнтована на ефективний результат. Таким чином, при впровадженні системи коучинга на аналізованому підприємстві слід працювати з продавцями, які зацікавлені у власному розвитку, а також аналізувати ті ситуації, які на 70 % пов'язані з їх успішністю. Таким чином, основний принцип цього підходу: досвід – усвідомлення – експериментування. На відміну від наставництва коучинг використовує та розвиває базу знань, які вже має торговельний персонал.

Розрізняють плановий (регулярний) та ситуативний коучинг. Нами представлено плановий коучинг ТОВ «Анлорем», який проводиться щомісяця і працює за схемою (рис. 1).

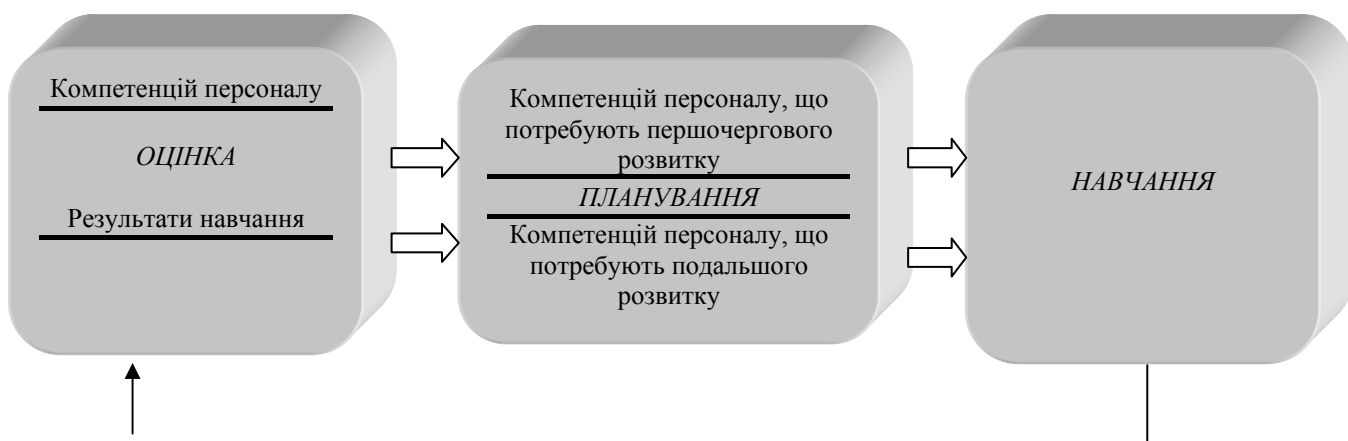


Рис. 1. Модель планового коучинга підприємства ТОВ «Анлорем»
(запропоновано автором)

Перший етап полягає в оцінці ключових компетенцій персоналу та їх прояву на ринку продажів. Наступний етап визначає та планує компетенції, що потребують першочергового розвитку. Першочерговість залежить від ступеня важливості тієї чи іншої компетенції та від корпоративної культури торговельного підприємства. Після проведення коучинга знову відбувається оцінка зміни поведінки продавця при обслуговуванні клієнтів. Даний процес є циклічним оскільки кожний співробітник має набір компетенцій, які потребують подальшого розвитку та удосконалення. Ситуаційний коучинг фокусується на конкретному покращенні процесу продажу, тому практики його називають «коучинг на узбіччі» [13]. Перший етап містить спостереження та оцінку за діями персоналу в торговельному залі, після завершення процесу продажу відбувається співбесіда з продавцем на предмет якості обслуговування клієнта.

Переваги коучинга проявляються в підвищенні продуктивності та розвитку персоналу ТОВ «Анлорем», швидкому навчанні «без відриву від роботи», поліпшенні взаємовідносин та атмосфери у колективі, заохоченні до конструктивних пропозицій від членів команди, підвищенні відповідальності співробітників, гнучкості та адаптивності до змін.

Обов'язковим елементом використання моделі компетенцій є оцінка персоналу, яка має ряд переваг як для торговельної фірми, так і для окремого працівника [14]. Персонал має чітку уяву про обсяг роботи та вимоги, які до нього пред'являються: властивості, які необхідні для успішного виконання посадових обов'язків; можливість отримання зворотного зв'язку; знати про власні слабкі та сильні сторони; оцінити свій потенціал та кар'єрні перспективи. Переваги оцінки персоналу на основі компетенцій для підприємства полягають в наступному: можливість розробки єдиних стандартів опису ефективності роботи, які сприятимуть

встановленню взаєморозуміння між співробітниками різних відділів та рівнів (єдине розуміння «ефективного керівництва» та «командної роботи»); можливість проведення оцінки ключових компетенцій співробітників і виявлення їх відповідності необхідному рівню; узгодженість при оцінці працівника: усі експерти зможуть досягти згоди в розумінні «цінних якостей» працівника і мати уявлення про те, що необхідно оцінити, а що можна проігнорувати; можливість визначити сильні і слабкі сторони кожного співробітника і використовувати цю інформацію для його розвитку; з'являються підстави для включення співробітників до кадрового резерву підприємства, а також планування їх кар'єри. При плануванні та проведенні комплексної системи оцінки персоналу ТОВ «Анлорем» нами пропонується використати наступні способи, які умовно можна розділити на відкриті (асесмент-центр, атестація, анкетування, метод «оцінка 360°» тощо) [15] та неявні (методика «Таємного покупця»), які дозволяють виявити рівень розвитку значущих управлінських, професійних, особистісних компетенцій персоналу та визначити ефективні підходи і методи його навчання (табл. 1.1).

Ефективність застосування моделі компетенцій залежить від досконалості організаційної діяльності, від наявності в ній необхідних інструментів управління персоналом [16].

Отже, в сучасних умовах швидкого старіння професійних знань нагальним постає питання створення на ТОВ «АНЛОРЕМ» ефективної системи навчання персоналу з урахуванням компетентісного підходу. Даний підхід лежить в основі вибору методів оцінки, навчання та розвитку кадрів. Сучасні форми бізнес-навчання базуються на індивідуалізації та диференціації програм розвитку персоналу, що дозволяє працівникам підвищити кваліфікацію, здобути нові навички та знання, вдосконалити компетенції, отримати додаткові можливості для професійного зростання. Практика внутрішньокорпоративного навчання персоналу ТОВ «Анлорем» доводить успішність підходів наставництва та коучинга. Вони мають різну методично-організаційну основу, однак в цілому направлені на підвищення продуктивності праці, покращення бізнес-результатів. Одержані результати можуть бути покладені в основу подальших досліджень щодо оцінки та моніторингу кадрового потенціалу з використанням компетентісного підходу, що дозволить набути конкурентних переваг ТОВ «Анлорем».

Отже, зосередження інтересу підприємств на персоналі як ключовому ресурсу фірми доводить необхідність застосування моделі компетенцій [17]. Ефективно вбудована модель компетенцій в навчальну модель стратегії ТОВ «Анлорем» дозволяє нам вдосконалити її організаційну культуру, зберегти корпоративні цінності, підвищити стандарти якості обслуговування, створити позитивний імідж, магазинний бренд та наростити ринкову вартість підприємства.

Таблиця 1.

Методи оцінки та навчання персоналу підприємства ТОВ «АНЛОРЕМ» з урахуванням компетентісного підходу

<i>Категорія персоналу</i>		<i>Компетенції персоналу</i>	<i>Методи та способи оцінки персоналу</i>	<i>Методи та підходи навчання персоналу</i>
Персонал	Офісний персонал (директор та його, заступники, керівники та співробітники департаментів) адаптація до змін, стресостійкість; лояльність до компанії	<i>Управлінські:</i> вміння самостійно приймати рішення; вміння управляти бізнес-процесами <i>Професійні:</i> вміння планувати роботу; збір та аналіз інформації; економічні знання; професійні знання; <i>Особистісні:</i> націленість на результат; вміння працювати в команді	Інтерв'ювання, анкетування, асесмент-центр	Тренінги, плановий коучинг, наставництво, програми навчання професійного розвитку співробітників в корпоративному навчальному центрі
	Управлінський персонал (менеджери, заступники менеджерів, адміністратори)	<i>Професійні:</i> знання товару; знання технік продажу; оперативність; знання стандартів обслуговування. <i>Особистісні:</i> вміння працювати в команді; відповідальність; спрямування на саморозвиток; ініціативність	Тестування професійних знань та вмінь, зовнішнє спостереження за роботою кожного співробітника, метод «Таємного покупця», кейси, рейтинг.	Експрес-тренінги, наставництво, плановий та ситуативний коучинг, програми професійного навчання в корпоративному навчальному центрі
	Торговельно- операційний персонал (продавці, касири, стажисти)			

Удосконалення системи навчання має не лише економічний, а й соціальний ефект, який сприяє зниженню плинності кадрів; підвищенню рівня трудової мотивації персоналу; зміцненню організаційної культури та комунікативних зв'язків між працівниками підприємства. При організації управління персоналом

на основі компетенцій дії співробітників визначаються очікуваними від них стандартами поведінки та вимогами до якості роботи. Тобто, використання компетенцій впливає на внутрішню культуру підприємства, що особливо актуально для сфери торгівлі та послуг, зорієнтованої на задоволення потреб споживача та максимізацію обсягів продажу.

Треба зазначити, що коучинг як стиль управління стає все більш популярним у всьому світі у тому числі і в Україні. В цьому випадку коучингу навчаються всі менеджери компанії або, що ще краще, всі її співробітники [11]. Варто зазначити, у разі, якщо коучинг здійснюється за участю керівників вищого рівня управління, він стає одним із вагомих аспектів управління. При цьому керівник постає у ролі партнера для реалізації потенціалу самих підлеглих. Ці два методи є найбільш практичними для використання на підприємствах, адже вони спрямовані на розвиток як кожного співробітника, так і на розвиток всієї компанії в цілому та приводять до того, що співробітники бажать виконувати свою роботу, а не працюють за примусом. Таке ставлення впливає на людський фактор, що є одним із найголовніших чинників ефективної праці підприємства. Отже, на цьому етапі дослідження сутності коучингу можемо визначити основні його функції на яких і базується успіх 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) [12].

Таким чином, виконуючи перелічені функції, коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань; створює робочу атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей; є надійним фундаментом корпоративної культури, оскільки проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство; допомагає підприємству набути нових конкурентних переваг. Тому, на нашу думку, використання коучингу в управлінні розвитком підприємства визначить успіх діяльності організації в цілому.

Отже, визначення функціональної та змістовної сутності коучингу дозволило нам сформулювати рекомендації щодо впровадження концепції коучинга в практику аналізованого підприємства ТОВ «Анлорем»: – створення спеціалізованих відділів і підрозділів, які будуть займатися організацією проведення коуч-сесій з керівниками і підлеглими, а також поширенням пояснюючої інформації відносно суті коучинга і основних принципів його проведення. Такі відділи також будуть займатися формуванням загальних принципів і напрямів розвитку коуч-технології на підприємствах; виявляти прихований потенціал працівників і ефективно його використовувати; створювати обстановку заохочення усіляких креативних пропозицій, що йдуть від співробітників; сприяти збільшенню новаторських, перспективних ідей розвитку бізнесу; створювати умови співпраці між менеджером та коучем; заслужити довіру підлеглих до ефективності коучингу на підприємстві; також мають бути розроблені програми, що дозволять керівникам всіх рівнів освоювати не просто комунікативні навички, а технологію коучингу; системне проведення інформаційно-практичних тренінгів, семінарів, вебінарів, онлайн конференцій, використання про-технологій, hr-технологій, консалтингу.

Список джерел інформації.

1. Аткинсон М. Внутренняя динамика коучинга / М. Аткинсон, Рае Т. Чоис. Пер. с англ. Том 1.–Р.: Companion group, 2009.– 208 с.
2. Дауни М. Эффективный коучинг. Технологий развития организации через обучение и развитие сотрудников в процессе работы / Майлз Дауни.–М.: Добрая книга, 2007. – 288 с.
3. Самольянов О. Коучинг до самой сути / Олег Самольянов, Майкл р. Джей. – СПб.: Речь, 2008.– 208 с.
4. Стак Э. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером-тренером: 2-е междунар. изд. / Эдуард Стак. – М.: Институт консультирования и системных решений, 2006. – 206 с.
5. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности / Джон Уитмор; пер. с англ. – М.: Междунар. акад. корпоратив. управления и бизнеса, 2005.– 168 с.
6. Шекшня С. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг / С. Шекшня.– 2-е изд. – М.: Альпина Паблишерз, 2013. – 206 с.
7. Іванович О.С. Коучинг як нова модель навчання персоналу підприємства / О.С. Іванович // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2011. – Вип. 3. – С. 258–263.
8. Кравченко Ю.Є. Коучинг-навчання в руслі positum-підходу – інноваційний інструмент формування нових стратегій життєвого успіху / Ю.Є. Кравченко // Збірник матеріалів Третьої міжнародної наукової конференції 22–24 червня 2006 року / відп. за вип. М.В. Жук. – Суми: 2006. – Т. 1. – С. 116–119.
9. Лев Н.Ю. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування / Н.Ю. Лев, Р. Д. Бала // Вісник Нац. ун-ту «Львів. політехніка»: зб. наук. пр. – 2012. – № 727. – С. 76–81.
10. Павлов В.І. Коучинг та наставництво у підприємницькій діяльності України / В.І. Павлов, О.Ю. Кушнірук // Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку: [збірник наукових праць]. – Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2012. – С. 276–280.

11. Іванович О.С. Коучинг як нова модель навчання персоналу підприємства / О.С. Іванович // Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки. – 2011. – Вип. 3. – С. 258–263
12. Логвиновський Є.І. Функціональна та змістова сутність коучингу на підприємстві / Є.І. Логвиновський // Європейський вектор економічного розвитку: [збірник наукових праць]. – К: 2012. – № 2(13). – С. 297–301.
13. Уйтмор Д. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Д. Уйтмор. — К.: МИФ, 2012. — 309 с
14. Осадчук О. Оценка потребности в обучении персонала / О. Осадчук // Управление персоналом — Украина. — 2014. — № 3(246). — С. 15-22.
15. Барышникова Е. Оценка персонала методом ассесмент-центра / Е. Барышникова. — К.: МИФ, 2013. — 256 с
16. Иванова С. Развитие потенциала сотрудников: Профессиональные компетенции, лидерство, коммуникации / С. Иванова. — К. : МИФ, 2012. — 280 с.
17. Горшкова Е. Г. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство / Е. Г. Горшкова, О. В. Кухаркова. — СПб. : Речь, 2012. — 144 с.

References.

1. Atkinson, M. and Chois, Rae T. (2009), *Vnutrennjaja dinamika kouchinga* [Internal dynamics of coaching], vol.1, Companion group, P. 208.
2. Dauni, M. (2007), *Jeftektivnyj kouching. Tehnologij razvitija organizacii cherez obuchenie i razvitie sotrudnikov v processe raboty* [Effective coaching. Technologies for the development of an organization through training and development of employees in the process of work], Dobraja kniga, Moscow, Russia, P. 288.
3. Samol'janov, O. and Dzhej, Majkl r. (2008), *Kouching do samoj suti* [Coaching to the core], Rech', SPb., Russia, P. 208.
4. Stak, Je. (2006), *Kouching na predprijatii. Stan'te menedzherom-trenerom* [Enterprise coaching. Become a manager-trainer], 2nd Int. ed., Institut konsul'tirovanija i sistemnyh reshenij, Moscow, Russia, P. 206.
5. Uitmor, D. (2005), *Kouching vysokoj jeftektivnosti* [High Performance Coaching], Mezhdunar. akad. korporativ. upravlenija i biznesa, Moscow, Russia, P. 168.
6. Shekshnja, S. (2013), *Kak jeftektivno upravljat' svobodnymi ljud'mi: Kouching* [How to effectively manage free people: Coaching], 2nd ed., Moscow, Russia, P. 206.
7. Ivanovych, O.S. (2011), "Coaching as a new model of enterprise personnel training", *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 258–263.
8. Kravchenko, Yu.Ye. (2006), "Coaching-learning in line with the positum-approach - an innovative tool for forming new strategies for life success", *Zbirnyk materialiv Tretoi mizhnarodnoi naukovoї konferentsii 22–24 chervnia 2006 roku* [Proceedings of the Third International Scientific Conference June 22-24, 2006], vol. 1, Sumy, Ukraine, pp. 116–119.
9. Lev ,N.Yu. and Bala, R.D. (2012), "Models of coaching: characteristics and features of application", *Visnyk Nats. un-tu «Lviv. politekhnika»: zb. nauk. pr.*, vol. 727, pp. 76–81.
10. Pavlov, V.I. and Kushniruk, O.Yu. (2012), "Coaching and mentoring in business of Ukraine", *Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku*, pp. 276–280.
11. Ivanovych, O.S. (2011), "Coaching as a new model of enterprise personnel training", *Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 258–263
12. Lohvynovskyi, Ye.I. (2012), "Functional and meaningful essence of coaching at the enterprise", *Yevropeiskyi vektor ekonomichnoho rozvytku*, vol. 2(13), pp. 297–301.
13. Uitmor, D. (2012), *Vnutrennjaja sila lidera: Kouching kak metod upravlenija personalom* [Internal strength of a leader: Coaching as a method of personnel management], MIF, Kyiv, Ukraine, P. 309.
14. Osadchuk, O. (2014), "Assessment of the need for personnel training", *Upravlenie personalom — Ukraina*, vol. 3(246), pp. 15-22.
15. Baryshnikova, E. (2013), *Ocenka personala metodom assessment-centra* [Personnel assessment by the assessment center method], MIF, Kyiv, Ukraine, P. 256.
16. Ivanova, S. (2012), *Razvitie potenciala sotrudnikov: Professional'nye kompetencii, liderstvo, kommunikacii* [Employee potential development: Professional competence, leadership, communication], MIF, Kyiv, Ukraine, P. 280.
17. Gorshkova, E. G. and Kuharkova, O. V. (2012), *Kouch-nastavnichestvo kak instrument razvitija biznesa. Prakticheskoe rukovodstvo* [Coaching mentoring as a business development tool. Practical guide], Rech', SPb., Russia, P. 144.

Стаття надійшла до редакції 01.12.2020 р.