

Томах Вікторія Володимирівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту, логістики та інновацій Харківського національного економічного університету імені Семена Кузнеця, 61166, м. Харків, просп. Науки, 9-А, тел.: (068) 312-18-89, e-mail: viktoriiia.tomakh@hneu.net, <https://orcid.org/0000-0002-0445-6019>

## **КОУЧИНГОВІ ТЕХНОЛОГІЇ В ПІДГОТОВЦІ МЕНЕДЖЕРІВ КРЕАТИВНОГО ТИПУ**

**Анотація.** Стаття присвячена дослідженню традиційних та інноваційних технологій коучингу, які застосовуються в підготовці менеджерів креативного типу. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю створення інноваційного та ефективного навчального процесу, який допомагає майбутнім менеджерам розвивати свій потенціал, креативність та лідерські якості для успіху в сучасному динамічному світі бізнесу.

Мета статті – розроблення шляхів вирішення проблем застосування технологій коучингу в підготовці менеджерів креативного типу. Для досягнення мети в процесі дослідження було вирішено ряд завдань: визначено поняття «коучинг» та роль коучингу в системі вищої освіти України; розглянуто традиційні та інноваційні підходи, інструменти та практики коучингу, які застосовуються при підготовці менеджерів креативного типу; виділено проблеми, які ускладнюють застосування коучингових технологій та запропоновано шляхи їх подолання. В ході дослідження використані загальнонаукові методи пізнання: індукції та дедукції, аналізу та синтезу, асоціації та аналогії.

За результатами дослідження встановлено, що креативність є важливою складовою успіху менеджера і його організації в умовах постійних викликів та змін на сучасному ринку праці. Саме креативний менеджмент є однією з умов конкурентоспроможності підприємства в умовах ХХІ століття. Однак креативність необхідно розвивати та формувати ще під час навчання у закладах вищої освіти, які здійснюють підготовку менеджерів. Важливим елементом підготовки майбутніх керівників є застосування технологій коучингу, яке ускладнюється рядом проблем. На сьогоднішній день такими проблемами є: брак кваліфікованих коучів та тренерів; фінансові обмеження; відсутність підтримки з боку адміністрації; несприятливе навчальне середовище. Для подолання зазначених проблем пропонується вжити такі заходи, як підготовка та підтримка кваліфікованих тренерів; організація тренінгових курсів на базі закладів вищої освіти, спрямованих на опанування «навичок майбутнього»; фінансова підтримка; створення сприятливого навчального середовища; підтримка адміністрації; залучення експертів та партнерів.

Практичне значення дослідження полягає в можливості застосування отриманих результатів закладами вищої освіти України при підготовці менеджерів креативного типу.

**Ключові слова:** коучингові технології, креативний менеджмент, техніка декартових запитань, коучингові платформи, гейміфікація, Soft Skills.

## COACHING TECHNOLOGIES IN THE TRAINING OF CREATIVE MANAGERS

**Abstract.** The article is devoted to the study of traditional and innovative coaching technologies used in the training of creative managers. The relevance of the study is due to the need to create an innovative and effective educational process that helps future managers develop their potential, creativity and leadership skills to succeed in today's dynamic business world.

The purpose of the article is to develop ways to solve the problems of applying coaching technologies in the training of creative managers. To achieve this goal, the study solved a number of tasks: the concept of "coaching" and the role of coaching in the higher education system of Ukraine are defined; traditional and innovative approaches, tools and practices of coaching used in the training of creative managers are considered; problems that complicate the use of coaching technologies are identified and ways to overcome them are proposed. The study used general scientific methods of cognition: induction and deduction, analysis and synthesis, association and analogy.

The study has established that creativity is an important component of the success of a manager and his or her organization in the face of constant challenges and changes in the modern labor market. It is creative management that is one of the conditions for the competitiveness of an enterprise in the conditions of the XXI century. However, creativity needs to be developed and shaped while studying at higher education institutions that train managers. An important element of training future managers is the use of coaching technologies, which is complicated by a number of problems. Today, these problems include: lack of qualified coaches and trainers; financial constraints; lack of support from the administration; and unfavorable learning environment. To overcome these problems, it is proposed to take the following measures: training and support of qualified coaches; organization of training courses at higher education institutions aimed at mastering the "skills of the future"; financial support; creation of a favorable learning environment; support from the administration; involvement of experts and partners.

The practical significance of the study lies in the possibility of applying the results obtained by higher education institutions of Ukraine in the training of creative managers.

**Keywords:** coaching technologies, creative management, technique of Cartesian questions, coaching platforms, gamification, Soft Skills.

**Постановка проблеми.** На сучасному конкурентному ринку праці, який постійно розвивається, креативність стала однією з найцінніших якостей менеджера. Менеджери, які володіють нею, здатні бачити можливості там, де інші бачать лише виклики, і знаходити нестандартні шляхи до досягнення мети.

В умовах війни, яка стала неабияким випробуванням для бізнесу, креативність менеджерів стає ще більш важливою для виживання та успішного функціонування компаній. Менеджери креативного типу можуть знаходити інноваційні рішення для подолання складнощів, адаптувати бізнес-процеси до нових реалій та виходити з кризових ситуацій. Крім того, їхня здатність бачити можливості та ефективно впроваджувати нові ідеї допомагає підтримувати конкурентну перевагу на ринку, залучати нових клієнтів і забезпечувати стабільний розвиток компанії. Таким чином, креативність стає важливою складовою успіху менеджера і його організації в умовах постійних викликів та змін на сучасному ринку праці.

Щоб розкрити весь потенціал креативності менеджерів, важливо впроваджувати ефективні інструменти навчання, які відповідають їхнім унікальним потребам і сприяють постійному розвитку. Такими інструментами є сучасні технології коучингу. Їх поєднання з традиційними коучинговими технологіями, які застосовуються в закладах вищої освіти, сприяє створенню інноваційного та ефективного навчального процесу, який допомагає майбутнім менеджерам розвивати свій потенціал, креативність та лідерські якості для успіху в сучасному динамічному світі бізнесу. Загалом, впровадження технологій коучингу у підготовці креативних менеджерів – важлива складова процесу створення конкурентоспроможних організацій, які здатні ефективно протистояти викликам та досягати успіху на змінному ринку праці. Враховуючи це, можна говорити про неабияку актуальність теми застосування технологій коучингу в підготовці креативних менеджерів у закладах вищої освіти України.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Тема коучингу є досить популярною та обговорюваною, про що свідчить її вивчення багатьма зарубіжними та вітчизняними науковцями. Зокрема, Whitmore J. [1], Grant A. M. [2] та Downey M. [3] запропоновано визначення поняття «коучинг». Нежинською О. О. та Тименком В. М. [4; 5] досліджено коучингові технології, які застосовуються в закладах вищої освіти. Технології, що трансформують коучинг для менеджерів, проаналізовано в роботі Lancefield D., Cable D. та Clark D. [6]. Незважаючи на велику кількість робіт, присвячених коучингу та коучинговим технологіям, недостатньо дослідженою залишається тема застосування коучингових технологій у підготовці менеджерів креативного типу, тому необхідно провести додаткові дослідження в цій області. Застосування технологій коучингу в підготовці менеджерів креативного типу може виявитися дуже перспективним напрямком, сприяючи розвитку креативних здібностей та лідерських якостей у студентів. Подальша дослідницька робота може внести вагомий внесок у розуміння ефективних підходів до впровадження коучингу в освітній процес та сприяти розвитку креативних майбутніх менеджерів, які будуть успішними в сучасному інноваційному світі.

**Мета статті** – розроблення шляхів вирішення проблем застосування технологій коучингу в підготовці менеджерів креативного типу.

**Виклад основного матеріалу.** Перш ніж перейти до розкриття теми дослідження, вважаємо за необхідне визначити поняття «коучинг». Існує кілька визначень коучингу. За визначенням провідного бізнес-тренера Великої Британії, творця популярної моделі коучингу GROW, автора книжок про лідерство та коучинг Д. Уйтмора, коучинг представляє собою метод, спрямований на розкриття потенціалу людини з метою максимізувати її продуктивність та успіх у роботі [1]. Цей підхід фокусується на індивідуальному розвитку та досягненні поставлених цілей.

У визначенні доктора філософії, засновника відділення психології коучингу в Університеті Сіднею Е. Гранта коучинг розглядається як системний процес, спрямований на досягнення конкретних результатів, а саме на те, щоб людина сприяла змінам за допомогою самонавчання [2]. Це означає, що коучинг підтримує самостійний розвиток та самовдосконалення людини, допомагаючи їй знайти внутрішні ресурси для змін та досягнення поставлених цілей.

Коуч, дослідник людських здібностей та засновник школи коучингу в Лондоні Майлз Дауні розглядає коучинг як мистецтво, яке сприяє підвищенню ефективності навчання та розвитку іншої людини. Він наголошує на ролі коуча як фахівця, який допомагає вдосконалити та розвивати навички, здібності та компетенції учнів [3].

Враховуючи визначення відомих дослідників, можна зрозуміти, що коучинг є багатоаспектним поняттям та використовується для досягнення різних цілей. Він сприяє вдосконаленню та ефективності навчання, розкриває потенціал людей та сприяє їх особистому зростанню та розвитку.

Коучинг стає все більш популярним в системі вищої освіти України, оскільки допомагає студентам та викладачам досягати кращих результатів і розвивати свої таланти та здібності. Зокрема, коучингові технології (методи, підходи, інструменти та практики, що використовуються у процесі коучингу) активно застосовуються при підготовці менеджерів креативного типу. Найбільш поширені коучингові технології наведені в табл. 1.

**Таблиця 1. Технології коучингу, які застосовуються в підготовці менеджерів креативного типу [4; 5]**

Технології	Практичне застосування
Колесо балансу	Використовується викладачами, щоб допомогти майбутнім менеджерам оцінити і збалансувати різні аспекти їхнього життя, такі як навчання, особистий розвиток, робота, стосунки і благополуччя. Дана технологія дозволяє менеджерам обмірковувати та вирішувати будь-які дисбаланси для досягнення цілісного зростання та успіху
Модель GRO	Популярна модель коучингу, яку викладачі використовують для того, щоб допомогти менеджерам у постановці та досягненні їхніх цілей. Модель складається з чотирьох етапів: мета (уточнення конкретних цілей), реальність (оцінка поточної ситуації), варіанти (вивчення можливих стратегій) і шлях вперед (визначення практичних кроків). Такий системний підхід дає змогу менеджерам

	розробляти чіткі плани особистого та професійного розвитку
Стратегія Волта Діснея	Використовується для стимулювання креативності у творчих менеджерів. Ця технологія заохочує їх приймати різні точки зору (мрійника, реаліста та критика) для дослідження ідей, вдосконалення концепцій та розробки інноваційних рішень. Вона стимулює нестандартне мислення та покращує навички вирішення проблем
Модель СОАСН	Використовується для наставництва та розширення можливостей менеджерів креативного типу на їхньому шляху до самопізнання та розвитку лідерських якостей. Застосовуючи цю модель, викладачі заохочують менеджерів ставати ефективними лідерами
«Воронка запитань»	Передбачає постановку серії добре структурованих запитань, які поступово звужуються до конкретних проблем або рішень. Викладачі використовують цю техніку, щоб допомогти креативним менеджерам аналізувати складні проблеми, критично мислити та приймати обгрунтовані рішення
Техніка декартових запитань	Декартові запитання передбачають дослідження логічних зв'язків між думками, емоціями, діями та результатами. Викладачі використовують цей підхід, щоб допомогти менеджерам зрозуміти свої основні переконання, мотивації та цінності, що сприяє самоусвідомленню та особистісному зростанню
Метафори і метафоричні асоціативні карти	Використовується для того, щоб допомогти менеджерам зрозуміти складні концепції, пов'язуючи їх зі знайомим досвідом. Ця технологія полегшує розуміння, покращує комунікацію та заохочує творче мислення

Примітка: систематизовано автором

Інтегруючи коучингові технології у свої методики, викладачі закладів вищої освіти створюють цікавий і трансформаційний навчальний досвід для менеджерів, що будуть впроваджувати саме креативний менеджмент на підприємствах. Зазначені методи, інструменти та практики дають змогу майбутнім фахівцям розвивати такі важливі навички, як творче вирішення проблем, самосвідомість, ефективна комунікація та лідерство, які є життєво важливими для успіху в їхній майбутній кар'єрі. Однак, на нашу думку, їх слід поєднувати з більш сучасними технологіями коучингу, здатними підтримати і розширити здобуті результати. На сьогоднішній день такими технологіями є:

- *віртуальні коучингові платформи.* Онлайн-платформи та програмне забезпечення для коучингу дозволяють дистанційно спілкуватися з коучами та менторами. Зазначені платформи часто пропонують такі функції, як відеоконференції, обмін повідомленнями та спільний доступ до файлів, що сприяє ефективному спілкуванню та навчанню з будь-якого місця;
- *інструменти для коучингу на основі штучного інтелекту.* Штучний інтелект (ШІ) все частіше інтегрується в коучингові інструменти, забезпечуючи персоналізований навчальний досвід і зворотний зв'язок у реальному часі. Інструменти для коучингу зі штучним інтелектом аналізують дані, виявляють закономірності та пропонують ідеї для покращення процесу коучингу;
- *мобільні додатки для коучингу.* Мобільні додатки забезпечують гнучкість і зручність у доступі до коучингових ресурсів і навчальних матеріалів

на смартфонах чи планшетах. Вони можуть включати функції постановки цілей, відстеження прогресу та інструменти самооцінки;

- *гейміфікація для навчання.* Методи гейміфікації, такі як вікторини, завдання та інтерактивні сценарії, використовуються для того, щоб зробити процес навчання більш цікавим і приємним для менеджерів креативного типу;
- *коучинг у доповненій та віртуальній реальності (AR/VR).* Технології AR/VR пропонують інтерактивний досвід для майбутніх менеджерів, що дозволяє їм практикувати навички, моделювати реальні сценарії та отримувати негайний зворотній зв'язок у безпечному середовищі;
- *відеокоучингові сесії.* Відеокоучингові сесії дозволяють записувати та переглядати свою взаємодію з менторами або рольові вправи. Такий підхід допомагає визначити сфери для вдосконалення комунікаційних, презентаційних та лідерських навичок [6].

Адаптація закладів вищої освіти до новітніх технологій коучингу забезпечить ефективну підготовку менеджерів креативного типу, що особливо актуально в сучасних умовах.

Covid-19, а потім і повномасштабна війна 2022 року спричинили значні зміни в бізнес-середовищі, які вимагали від компаній і їхніх менеджерів негайної реакції та швидкої адаптації. Форс-мажорні ситуації, такі як пандемія та воєнний стан, стали непередбачуваним випробуванням для бізнесу, але водночас створили унікальні можливості для розвитку креативних підходів та інновацій.

З початком пандемії COVID-19 компанії зіткнулися з нагальною необхідністю організації віддаленої роботи, зміни бізнес-процесів та налагодження віртуальної комунікації з командою. Завдяки активному застосуванню сучасних технологій та інструментів, в цей період прискорила цифрова трансформація бізнесу [7]. Проте з початком війни ситуація різко змінилася, адже воєнний стан вимагає від компаній не лише адаптації до епідеміологічних обмежень, але й стратегічного перегляду діяльності для захисту своїх співробітників і бізнес-партнерів. Багато компаній зіткнулися з необхідністю швидкої оптимізації персоналу, втратою ключових кадрів та робочих місць. Стрес та нестабільність ситуації суттєво вплинули на психологічний стан співробітників, які стали стикатися зі складними викликами не тільки в професійній, але й в особистій сфері.

У таких складних умовах креативність та інноваційне мислення стають важливими якостями для менеджерів. Здатність прискорено знаходити нестандартні рішення та шукати творчі підходи до вирішення проблем стає ключовим фактором успіху. Менеджери креативного типу здатні бачити можливості в труднощах, впроваджувати інновації та прискорювати зміни, що допомагає компаніям виходити з кризових ситуацій сильнішими та конкурентоспроможними. За інформацією, опублікованою на сайті журналу Forbes, креативне мислення входить в ТОП 10 умінь та навичок, які будуть затребувані роботодавцями в найближчі 10 років [8].

Однак креативність не виникає сама собою, її потрібно розвивати та формувати. Зважаючи на це, вищі навчальні заклади мають зосередитися на формуванні креативних підходів у майбутніх менеджерів. Застосування сучасних коучингових технологій може стати важливим елементом підготовки майбутніх керівників, але на сьогоднішній день воно ускладнюється низкою проблем. Такими проблемами є:

- *брак кваліфікованих коучів та тренерів.* Для успішного впровадження коучингових технологій потрібні досвідчені та кваліфіковані спеціалісти з глибоким розумінням процесів коучингу та навичками супроводження розвитку студентів. Брак таких експертів ускладнює застосування сучасних методів, підходів, інструментів та практик коучингу;
- *фінансові обмеження.* Впровадження сучасних коучингових технологій може потребувати значних фінансових витрат на підготовку тренерів, створення спеціальних навчальних програм та інфраструктури для проведення коучингових сесій;
- *відсутність підтримки з боку адміністрації.* Успішне впровадження коучингових технологій потребує підтримки з боку адміністрації закладів вищої освіти. Адміністрація повинна визнати важливість розвитку креативності та лідерських якостей у студентів та сприяти створенню відповідних умов для реалізації цієї мети;
- *несприятливе навчальне середовище.* Впровадження коучингових технологій вимагає зміни культури навчання та взаємодії між студентами та викладачами. Важливо створити сприятливе середовище для відкритості, довіри та підтримки студентів у їхньому розвитку.

Щоб подолати проблеми, пов'язані зі впровадженням сучасних коучингових технологій у закладах вищої освіти України, можна вжити такі заходи:

- *підготовка та підтримка кваліфікованих тренерів.* Заклади вищої освіти можуть організовувати навчання та курси для викладачів, які бажають впроваджувати коучингові технології у свою роботу. Підтримка таких спеціалістів допоможе забезпечити якісну і ефективну роботу зі студентами;
- *організація тренінгових курсів на базі закладів вищої освіти, спрямованих на опанування «навичок майбутнього».* Прикладом таких курсів є тренінговий курс «Soft Skills – навички майбутнього», який стартував на базі Донецького національного університету імені Василя Стуса 3 липня 2023 року. Студенти, молодь Вінниччини та внутрішньо-переміщені особи мають змогу опанувати «м'які навички» з акцентом на проєктний менеджмент [9];
- *фінансова підтримка.* Заклади вищої освіти можуть виділяти фінансові ресурси на впровадження коучингових технологій, організацію тренінгів та курсів, придбання необхідного обладнання для проведення коучингових сесій;
- *створення сприятливого навчального середовища.* Важливо створити навчальне середовище, що сприяє відкритості, взаємодії та підтримці

між студентами та викладачами. Це можна забезпечити через організацію спільних проєктів, стимулюючих заходів та комунікаційних платформ;

- *підтримка адміністрації.* Важливо забезпечити підтримку адміністрації закладу вищої освіти у реалізації коучингових ініціатив. Адміністрація може активно сприяти впровадженню цих підходів, створенню сприятливих умов для розвитку креативності та лідерських якостей у студентів;

- *залучення експертів та партнерів.* Заклади вищої освіти можуть співпрацювати зі спеціалістами та експертами з практики коучингу, які допоможуть розробити ефективні програми та методики для розвитку креативності та лідерських навичок.

Зазначені заходи можуть допомогти забезпечити успішне впровадження сучасних коучингових технологій у вищій освіті України та покращити підготовку майбутніх менеджерів креативного типу. Проте необхідно пам'ятати і про самоосвіту, яка дозволяє студентам розширювати свої знання, набувати нові навички і досліджувати глибше обрані теми, що збагачує їх професійний і особистий розвиток. Шляхи самоосвіти можуть включати читання спеціалізованої літератури, відвідування вебінарів, участь у майстер-класах, практикування навичок у реальних ситуаціях і залучення до командних проєктів.

Збалансоване поєднання застосування коучингових технологій в закладах вищої освіти та активної самоосвіти може стати потужним інструментом для розвитку менеджерів креативного типу, здатних ефективно впроваджувати інновації, керувати змінами та відповідати на виклики сучасного світу. Це сприятиме подальшому процвітанню українського бізнесу та суспільства в цілому, спонукатиме до розвитку креативних ідей і забезпечить сталу конкурентоспроможність країни на міжнародній арені.

**Висновки.** Креативність – ключова навичка, яка стає все більш важливою в сучасному світі. Уміння мислити творчо та знаходити інноваційні рішення стає особливо цінним в умовах постійних змін, розвитку технологій і конкурентного ринку праці. Креативність допомагає знаходити нестандартні підходи до розв'язання проблем, вирізнятися серед інших та реалізовувати новаторські ідеї.

Креативність має широкий спектр застосувань в різних галузях життя, включаючи бізнес, науку, технології, мистецтво та соціальні сфери. Компанії шукають креативних працівників, які можуть створювати нові продукти, покращувати процеси та розвивати бізнес.

Зважаючи на це, підготовка майбутніх менеджерів має включати розвиток креативних навичок ще під час навчання у закладах вищої освіти. Застосування технологій коучингу може бути важливим елементом підготовки керівників, але існують проблеми, які можуть перешкоджати його успішному впровадженню. Такими проблемами є брак кваліфікованих коучів та тренерів; фінансові обмеження; відсутність підтримки з боку адміністрації; несприятливе навчальне середовище.



Для подолання зазначених проблем пропонується вжити такі заходи, як підготовка та підтримка кваліфікованих тренерів, організація тренінгових курсів на базі закладів вищої освіти, фінансова підтримка, створення сприятливого навчального середовища, підтримка адміністрації, залучення експертів та партнерів.

Отримані результати дослідження мають практичне значення для закладів вищої освіти України, оскільки можуть допомогти підготувати менеджерів креативного типу, що відповідають сучасним вимогам бізнесу та громадського життя. Це сприятиме подальшому розвитку українського бізнесу та суспільства, забезпечить сталу конкурентоспроможність країни.

### *Література:*

1. Sir John Whitmore. Culture at Work. 2023. URL: <https://www.coachingcultureatwork.com/sir-john-whitmore/>
2. Grant A. M. The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. Journal of Change Management. 2013. № 14(2), pp. 258-280
3. Downey M. Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching. LID Publishing, 2014. 224 p.
4. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучингові технології як засіб підвищення якості вищої освіти. Management of higher education quality: problems and prospects: International scientific and practical conference (м. Київ, 29 вересня 2017 р.). London: LASHE, 2017. С. 101-102
5. Нежинська О. О., Тименко В. М. Коучинг у діяльності практичного психолога системи освіти: Спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ: Ун-т менедж. Освіти, 2015. 44 с.
6. Lancefield D., Cable D., Clark D. How technology is transforming executive coaching. HBR. 2019. URL: <https://hbr.org/2019/11/how-technology-is-transforming-executive-coaching>
7. Соболева К. Лідер-фенікс: яким керівником треба бути, щоб успішно вести бізнес в умовах війни. Mind. 2022. URL: <https://mind.ua/publications/20244337-lider-feniks-yakim-kerivnikom-treba-but-i-shchob-uspishno-vesti-biznes-v-umovah-vijni>
8. Marr. B. The Top 10 Most In-Demand Skills For The Next 10 Years. Forbes. 2022. URL: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/08/22/the-top-10-most-in-demand-skills-for-the-next-10-years/?sh=6f0a4d1817be>
9. Лучицька Ю. Тренінговий курс «SOFT SKILLS – навички майбутнього». Університетські вісті. 2023. URL: <https://news.donnu.edu.ua/2023/07/04/treningoviy-kurs-soft-skills-navychky-majbutnogo/>

### *References:*

1. Sir John Whitmore. (2023). Culture at Work. Retrieved from: <https://www.coachingcultureatwork.com/sir-john-whitmore/> [in English].
2. Grant, A. M. (2013). The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change. Journal of Change Management, 14(2), 258-280 [in English].
3. Downey, M. (2014). Effective Modern Coaching: The Principles and Art of Successful Business Coaching. LID Publishing, 224 [in English].
4. Nezhyns'ka, O. O., Tymenko, V. M. (2017). Kouchnhovi tekhnolohiyi yak zasib pidvyshchennya yakosti vyshchoyi osvity [Coaching technologies as a means of improving the

quality of higher education]. Management of higher education quality: problems and prospects: International scientific and practical conference (m. Kyiv, 29 veresnya 2017 r.). London: LASHE, 101-102 [in Ukrainian].

5. Nezhyts'ka, O. O., Tymenko, V. M. (2015). Kouchnykh u diyal'nosti praktychnoho psykholoha systemy osvity: Spetskurs dlya slukhachiv ochno-dystantsiynoyi formy navchannya v systemi pislyadyplom-noyi pedahohichnoyi osvity [Coaching in the activity of a practical psychologist of the education system: Special course for students of full-time distance education in the system of postgraduate pedagogical education]. Kyiv: Un-t menedzh. Osvity, 44 [in Ukrainian].

6. Lancefield, D., Cable, D., Clark, D. (2019). How technology is transforming executive coaching. HBR. Retrieved from: <https://hbr.org/2019/11/how-technology-is-transforming-executive-coaching> [in English].

7. Soboleva, K. (2022). Lider-feniks: yakym kerivnykom treba buty, shchob uspishno vesti biznes v umovakh viyny [Leader-phoenix: what kind of leader you need to be in order to successfully conduct business in the conditions of war]. Mind. Retrieved from: <https://mind.ua/publications/20244337-lider-feniks-yakim-kerivnykom-treba-but-shchob-uspishno-vesti-biznes-v-umovah-vijni> [in Ukrainian].

8. Marr, B. (2022). The Top 10 Most In-Demand Skills For The Next 10 Years. Forbes. Retrieved from: <https://www.forbes.com/sites/bernardmarr/2022/08/22/the-top-10-most-in-demand-skills-for-the-next-10-years/?sh=6f0a4d1817be> [in English].

9. Luchyts'ka, YU. (2023). Treninovy kurs «SOFT SKILLS – navychky maybutn'oho» [Training course "SOFT SKILLS - skills of the future"]. Universytet-s'ki visti. Retrieved from: <https://news.donnu.edu.ua/2023/07/04/treningovyj-kurs-soft-skills-navychky-majbutnogo/> [in Ukrainian].

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics