

<https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-340-100>

УДК 005.963

ЛЕПЕЙКО Тетяна

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0001-8667-509X>

ПЕРЕРВА Іванна

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0000-0002-8119-7022>

МАЦІКАНИЧ Дарина

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

ШЕВЧЕНКО Станіслав

Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця

<https://orcid.org/0009-0002-1251-5936>

ОСОБЛИВОСТІ КОУЧИНГУ ЯК СУЧАСНОГО МЕТОДУ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ НА ПІДПРИЄМСТВІ

У статті досліджується коучинг як сучасний метод управління персоналом, зокрема його роль у розвитку працівників та підвищенні конкурентоспроможності компаній. Персонал є ключовим ресурсом будь-якої організації, тому його постійний розвиток є необхідним для досягнення стратегічних цілей. В умовах сучасного бізнес-середовища коучинг стає важливим інструментом для покращення професійних навичок, мотивації, взаємодії в колективі та вирішення конфліктів.

Основною метою статті є визначення особливостей коучингу як методу управління персоналом, а також розгляд основних видів коучингу, таких як корпоративний, бізнес- та лайф-коучинг. У статті розглядаються порівняльні характеристики коучингу з іншими методами, такими як наставництво, консультування та тренінги, що дозволяє чітко визначити відмінності та переваги коучингового підходу.

Коучинг відрізняється від традиційних методів тим, що він сприяє не лише навчанню нових навичок, а й розвитку внутрішнього потенціалу співробітників, їх мотивації та здатності до самостійного прийняття рішень. Автори статті наголошують на важливості використання коучингу як інструменту для досягнення ефективності як на рівні окремих працівників, так і в рамках компанії в цілому. Зокрема, розглядається практичне застосування коучингу в українських підприємствах, де цей метод лише починає впроваджуватися, але вже демонструє позитивні результати в підвищенні продуктивності та внутрішньої атмосфери в організаціях.

Під час аналізу також зазначено, що коучинг є ефективним інструментом для покращення корпоративної культури та розвитку лідерства. Важливим аспектом є те, що коучинг вимагає від керівників певних знань і навичок, тому ефективність цього методу безпосередньо залежить від готовності менеджерів до інвестування в розвиток персоналу та впровадження нових підходів у управлінні.

Висновки статті підтверджують, що коучинг є потужним інструментом для підвищення ефективності управління персоналом і розвитку організацій, сприяючи покращенню комунікації, мотивації, а також формуванню більш здорового робочого середовища. Однак для успішного впровадження коучингу в Україні необхідна постійна підтримка з боку керівництва, а також адаптація цього методу до специфіки вітчизняного ринку праці.

Таким чином, коучинг, як метод розвитку персоналу, має великий потенціал для сприяння успіху як окремих працівників, так і цілих компаній, забезпечуючи їх адаптацію до змін і підвищення конкурентоспроможності на ринку.

Ключові слова: персонал, розвиток персоналу, методи управління персоналом, коучинг, види коучингу.

LEPEYKO Tetiana, PERERVA Ivanna, MATSIKANYCH Daryna, SHEVCHENKO Stanislav

Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics

PECULIARITIES OF COACHING AS A MODERN METHOD OF PERSONNEL MANAGEMENT AT THE ENTERPRISE

The article explores coaching as a modern method of personnel management, particularly its role in employee development and increasing companies' competitiveness. Personnel is a key resource of any organization, so continuous development is essential for achieving strategic goals. In today's business environment, coaching is an important tool for improving professional skills, motivation, teamwork, and conflict resolution.

The main goal of the article is to define coaching as a method of personnel management and consider the main types of coaching, such as corporate, business, and life coaching. The article also considers the comparative characteristics of coaching with other methods, such as mentoring, counseling, and training, which allows the differences and advantages of the coaching approach to be clearly defined. Coaching differs from traditional methods in that it contributes not only to training new skills but also to developing employees' internal potential, motivation, and ability to make independent decisions. The authors emphasize the importance of using coaching as a tool for achieving efficiency at the level of individual employees and within the company. In particular, the authors consider the practical application of coaching in Ukrainian enterprises, where this method is just beginning to be implemented, but already demonstrates positive results in improving productivity and the internal atmosphere in organizations.

During the analysis, it was also noted that coaching is an effective tool for improving corporate culture and leadership development. An important aspect is that coaching requires certain knowledge and skills from managers, so the effectiveness of this method directly depends on the willingness of managers to invest in staff development and introduce new management approaches.

The conclusions of the article confirm that coaching is a powerful tool for improving the efficiency of personnel management and organizational development, contributing to improved communication, motivation, and a healthier work environment. However, successful implementation of coaching in Ukraine requires constant support from the management, as well as adaptation of this method to the specifics of the domestic labor market.

Thus, coaching, as a method of personnel development, has great potential to contribute to the success of both individual employees and entire companies, ensuring their adaptation to changes and increasing their competitiveness in the market.

Key words: personnel, personnel development, personnel management methods, coaching, types of coaching.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

Персонал є ключовим ресурсом будь-якої компанії, тому їхні знання, навички та вміння необхідно постійно удосконалювати. Розвиваючи персонал, підприємство стає конкурентоспроможним на ринку та здатним до адаптації до змін. На сьогодні досить актуальним та розповсюдженим є використання коучингу для розвитку персоналу. Коучинг допомагає працівникам досягати своїх особистих та професійних цілей, розвивати відповідальність та саморозвиток. Цей підхід сприяє підвищенню мотивації, зниженню стресу та покращенню спілкування в колективі. Крім того, коучинг допомагає вирішувати конфлікти, підвищує самооцінку та підтримує здорову робочу атмосферу. Отже, розвиток персоналу та використання коучингу у бізнесі є справжньою інвестицією в успішне функціонування компанії та досягнення стратегічних цілей.

АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТА ПУБЛІКАЦІЙ

Особливостям та специфіці розвитку персоналу присвячено значну кількість праць як українських так і закордонних науковців, при цьому питанням розвитку персоналу з застосуванням коучингу присвятили свої праці Т. Гіллвей, Дж. Уйтмор, М. Аткінсон, Т. Дж. Леонард, а серед українських науковців варто відмітити наукові здобутки М. Козик, В. Маховка, О. Нежинської, І. Петровської, В. Семиченко, В. Тименко, Ю. Тарасенко. Проте цікавою темою для наукових досліджень залишаються практичні аспекти використання коучингу як сучасного методу управління персоналом.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою даної статті є визначення особливостей коучингу як сучасного методу управління персоналом та характеристики основних його видів.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

У сучасному українському суспільстві активно впроваджуються як технологічні, так і соціальні та управлінські інновації. Кожному керівникові від холдингу до індивідуального підприємця стоїть завдання максимально ефективно використовувати потенціал свого персоналу. Проте, потреба в менеджменті рідко втілюється на практиці через те, що багато керівників віддають перевагу матеріальному стимулюванню для підвищення ефективності управління. Недооцінка важливості інновацій у сфері соціальних технологій управління та ігнорування соціально-психологічних характеристик персоналу може призвести до недостатньої конкурентоспроможності або негативних наслідків для діяльності економічного суб'єкта [1, 2].

У сучасних умовах господарювання відбулися значні зміни у стратегії управління персоналом. Від контролю і стимулювання працівників перехід відбувся до системи вдумливої мотивації, розвитку та застосування методів заохочення для кожної особи. На сьогоднішній день керівники підприємств все частіше використовують коучинг як ефективний інструмент управління. В Україні цей новий підхід до навчання персоналу поступово впроваджується і знаходить все більше застосування в управлінській практиці [3].

Різноманітність інтерпретацій коучингу пояснюється його відносною новизною, що ще не дозволяє встановити загальноприйняте й однозначне трактування. Тому спроби роз'яснити його здійснюються через використання вже відомих понять і термінів, таких як консультування, наставництво, психотерапія, тренінги тощо. Однак коучинг відрізняється від традиційних форм навчання персоналу.

Основні відмінні характеристики коучингу від інших відомих методів управління персоналом наведено в табл. 1.

Провівши аналіз зазначених методик можемо підсумувати, що коучинг, наставництво, консультування та тренінг – це всі методи допомоги людям у досягненні їхніх цілей і розвитку. Основна відмінність між ними полягає в тому, як саме процес допомоги відбувається.

При цьому коучинг ґрунтується на підході, коли клієнт вважається творцем свого життя, а коуч лише допомагає виявити його потенціал і розвиватися.

Наставництво зазвичай передбачає більш інструктивний підхід, де наставник ділиться своїм досвідом та знаннями, допомагаючи клієнту досягнути успіху на основі його порад.

Консультування відбувається тоді, коли консультант надає клієнту конкретні рекомендації та стратегії для вирішення проблем.

Тренінг полягає у навчанні спеціалізованих навичок та знань шляхом практичних вправ, дій та взаємодії.

Ключова відмінність між ними полягає у тому, як саме відбувається процес допомоги: чи він більше спрямований на розвиток потенціалу (коучинг), на надання порад та інструкцій (наставництво), на конкретні рекомендації (консультування) або на навчання конкретних навичок (тренінг).

Таблиця 1

Відмінні характеристики коучингу від інших відомих методів управління персоналом підприємства
[узагальнено на основі 1; 4; 5; 6]

Метод управління	Характеристика методу	Характеристика коучингу в порівнянні з методом
Наставництво	Використовується під час адаптації молодих працівників.	Використовується в тих випадках, коли компанія стикається із фазою «кризи зрілості». Майже не застосовується до молодих працівників
	Покриває широкий спектр проблем і є більш узагальненим процесом.	Відноситься до конкретного навички або галузі діяльності
	Наставник – це кваліфікований фахівець, який надає поради та рекомендації менш досвідченим співробітникам.	Коуч зазвичай співпрацює з вищими посадовими особами у компанії, не вдаючись у її організаційну структуру. Він є незалежним професіоналом.
	Наставник вперед вже знайомий з тим, як вирішити поставлене завдання та досягнути мети, і показує це учням, яких він навчає, називаючи себе, як у випадку, «Є наступні шляхи вирішення».	Коуч спрямовує працівника до досягнення цілі, демонструє його потенціал і можливості, не обов'язково володіючи конкретними шляхами вирішення. Він може поставити запитання: «Що, на вашу думку, буде найкращим рішенням у цій ситуації?»
	Наставник повинен утримувати позитивні та дружні взаємини з учнем, сприяючи професійній співпраці.	Коуч може висловлювати негативні відчуття, іноді відверто та грубо.
Консультування	Консультант використовує свої знання і досвід, щоб надати поради та вказівки з вирішення різних проблем.	Коуч ставить запитання щодо того, що перешкоджає вирішенню проблеми.
	Переважно маркетить свої експертні знання, консультант являє собою кваліфікованого фахівця з великим досвідом в певній галузі та здатністю вирішувати різні проблеми. Тому, коли ми потребуємо розв'язання для стандартної проблеми, яка вимагає спеціалізованої кваліфікації (і ми не обов'язково вміємо розв'язати її самостійно), ми звертаємося до консультанта.	Тренер пропонує не лише свої знання, але й партнерство та співучасть. Знання важливі, але в коучингу воно є на другому або навіть третьому місці. На першому місці стоїть вміння підтримувати нас у вирішенні завдань, які (а) не мають стандартних або заздалегідь відомих рішень, і (б) ми повинні вирішувати їх самостійно.
	Консультант уважно вислуховує ваш запит і самостійно обирає найкраще рішення.	Коучу важливо, щоб клієнт виявив рішення самостійно. Ціллю його є допомога клієнту виявити рішення, розглядаючи свій досвід та своє уявлення про ситуацію.
	Після вислухання клієнта, консультант визначає оптимальне рішення та надає клієнту рекомендації. Він розробляє стратегію для реалізації цих рекомендацій, встановлює жорсткі терміни виконання, розробляє систему заохочень або покарань і інші інструменти для виконання плану.	Коуч зосереджується на розкриванні можливостей. Основне завдання коуча полягає в допомозі клієнту скласти план і реалізувати його, акцентуючи увагу на відкритих можливостях.
	Консультант відповідає за результат та отримує гроші за цей результат. Це призводить до того, що він часто стикається із неприємною залежністю від успіху та іноді йому вигідніше виконати завдання самостійно, ніж передати усі свої знання клієнту чи його співробітникам, ризикуючи якістю результату та, відповідно, своєю оплатою.	Коуч приходить до клієнта, допомагає йому здійснити необхідні зміни, діючи разом з ним. Коуч несе відповідальність та отримує оплату за процес допомоги, проте сам клієнт виконує заплановані дії під час сесії коучингу. Таким чином, коуч має можливість дійсно сприяти клієнту, не втручаючись у самостійні рішення клієнта.
Тренінг	Тренінг є лише одним із засобів, які використовуються у бізнес-консультуванні, психотерапії та сучасній освіті для досягнення певних цілей.	Коучинг, так само як бізнес-консультування та різноманітні школи психології, представляє собою метод. І як будь-який метод, він може користуватися різними інструментами, включаючи тренінг.
	Необхідний «харизматичний» тренер (в основному)	Потрібен досвідчений тренер.
	Учасники отримують «емоційну підтримку» ззовні завдяки харизмі тренера.	Стимулювання внутрішніх емоцій – виявлення потенціалу учасників.
	Тренінг – це форма діяльності, яка відбувається спільно з великою кількістю учасників.	Коучинг – це робота з індивідумом.
	Під час тренінгу люди набирають необхідні для них навички в спеціально створеному середовищі, яке забезпечує відносно безпечні умови. Тренінг проводиться у групі, відокремлений від звичайного життя, і дотримується певних правил.	Основна суть коучингу полягає у діях у реальному, повному викликів світі. У процесі коучингу навички формуються, підтверджуються та використовуються на практиці, що значно підвищує їх якість.

Сучасне управління у форматі коучингу означає бачення персоналу як цінний ресурс компанії, де кожен працівник розглядається як унікальна творча особистість, здатна самостійно вирішувати різноманітні завдання, проявляти ініціативу, приймати власні рішення та брати на себе відповідальність.

Технологія коучингу сприяє особистому розвитку, вдосконаленню навичок та досягненню великих успіхів як у особистому, так і в корпоративному плані. Це ефективний інструмент досягнення конкретних успіхів у бізнесі, хоча й вимагає певних витрат [7].

Шляхом використання коучингової технології, власник компанії може розкрити потенціал свого персоналу, показати його цінність для компанії та надихнути його на досягнення поставлених цілей за допомогою правильно поставлених питань та інших технік. Технологія ефективно функціонує у тих компаніях, де власник готовий вкладати у розвиток свого персоналу, сприяти мотивації, ініціативі, відповідальності, щирості та створенню та втіленню нових ідей [7].

В сучасній літературі є декілька варіантів розподілу коучингу за напрямками (табл. 2).

Таблиця 2

Види коучингу та їх характеристика

Вид коучингу	Різнovid	Характеристика
Корпоративний коучинг	лідерський коучинг; командний коучинг; кар'єрний коучинг; розвивальний коучинг	Корпоративний коучинг – це підхід, що передбачає надання підтримки та практичних порад співробітникам компанії з метою їх особистого та професійного розвитку. Коуч працює з працівниками, допомагаючи їм зрозуміти їхні цілі, виявити сильні та слабкі сторони, розвинути навички та досягти бажаних результатів [8].
Бізнес-коучинг	корпоративний коучинг; коучинг трансформації бізнесу; коучинг побудови ділових відносин; коучинг створення місії компанії.	Бізнес-коучинг – це спрямований процес вирішення завдань шляхом розробки детального плану, який допомагає підвищити продуктивність праці. Він спрямований на розкриття потенціалу працівників, підвищення їхньої мотивації та збільшення самовпевненості для кращого розуміння процесу вирішення завдань. Бізнес-коучинг може проводитися як зокрема з кожним працівником, так і з командою (наприклад, в рамках виконання проекту) [9].
Лайф-коучинг	коучинг особистого розвитку; коучинг кар'єри; коучинг для керівників; коучинг здоров'я та благополуччя; коучинг стосунків	Лайф-коучинг – це спрямована на досягнення особистих цілей робота з співробітником, яка допомагає вирішувати життєві задачі та досягати поставлених життєвих цілей [10].

Коучинг для виконавців проводять співробітники з функціональними зв'язками. Прикладом може слугувати навчання персоналу.

Протягом останніх десяти років було проведено значну кількість досліджень щодо ефективності коучингу, які підтверджують, що важливо виражати цей процес у конкретних числах. Незважаючи на це, стиль управління, такий як коучинг, має свої недоліки. Якщо керівник підприємства або організації, який має тільки теоретичні знання про цю методику, вирішить застосувати її, він може стикнутися з проблемами, які можуть погіршити ефективність діяльності підприємства або вплинути на імідж керівника як лідера (рис. 1).

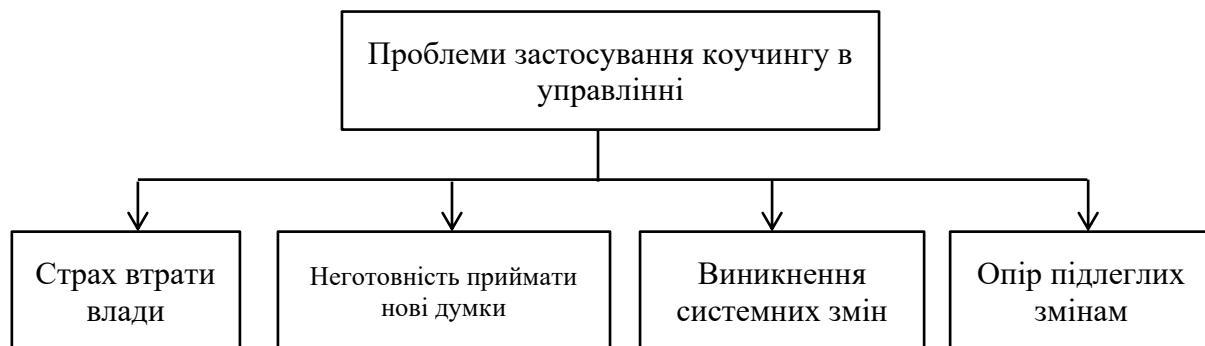


Рис. 1. Ключові проблеми застосування коучингу в управлінні [8]

Ринок послуг психологів та коучів у світі розвивається. Найвищі темпи зростання ринку спостерігаються в умовах високих темпів зростання доходів населення. В Україні цей ринок відносно новий, але має великий потенціал для розвитку.

Згідно з дослідженням Міжнародної федерації коучингу (ICF), кожна 4 іноземна компанія має коучингову культуру, тоді як цей тип культури не є поширеним у компаніях, що працюють в Україні [11].

Коучинг спрямований на розвиток майбутнього. Він дозволяє переглянути життя та ситуації по-новому, розкрити свої бажання, потреби й цінності. Допомагає подолати перешкоди і перешкоди, що заважають досягти мети. Вчить приймати рішення, які впливають на середовище та підходи до мислення людини. Коучинг сприяє розвитку лідерства. Завдяки коучингу у компанії з'явиться людина, що рухає все

вперед для досягання цілей, причому ці цілі стануть цікавими як для компанії, так і для самої людини. Коли люди в компанії розвиваються, бізнес розвивається відразу ж разом з ними. Це саме те, на що впливає коучинг.

Впровадження культури коучингу вимагає постійного інвестування ресурсів і готовності очікувати фінансової віддачі від її впровадження, яка прийде з часом. Підтримка та залучення топ-менеджменту до цього процесу є ключовими, необхідне чітке бачення та готовність делегувати достатньо повноважень лінійним менеджерам та працівникам нижчих рівнів. Впровадження культури – це трудомісткий процес, який вимагає терпіння і послідовності. Культура коучингу – це найвищий ступінь впровадження коучингу в компанії [12].

Незважаючи на те, що коучинг – молода галузь, він впевнено закріпив своє місце в Україні. Якщо ще 20 років тому ця професія вважалася щось незвичайним, сьогодні послугами коучів користуються люди з різних соціальних верств, а у компаніях все частіше з'являються посади коучів. Поступово коучинг входить до складу державних програм в університетах. З огляду на орієнтацію нашого суспільства на розвиток, підвищення ефективності кожного окремого індивіда та співпрацю українського бізнесу з міжнародними компаніями, коучинг у нашій країні буде зміцнюватися та розвиватися.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, коучинг є ефективним і важливим методом розвитку персоналу в умовах сучасного бізнес-середовища, що дозволяє досягти значних результатів як на рівні окремих осіб, так і на рівні організацій. Сутність коучингу полягає у допомозі людині чи команді не лише визначити, а й досягти оптимальних результатів через розвиток самоусвідомлення, формування стратегії та мотивації для подолання перешкод.

Коучинг дозволяє трансформувати управлінську культуру, акцентуючи увагу на особистісному розвитку кожного працівника та на ефективності взаємодії в колективі. Застосування цього методу в корпоративному середовищі дозволяє знижувати рівень стресу серед працівників, покращувати їх мотивацію, а також сприяє вирішенню конфліктів і підвищенню лояльності до організації. У свою чергу, це призводить до підвищення продуктивності та конкурентоспроможності компанії на ринку.

Аналіз різних підходів до коучингу, таких як корпоративний, бізнес-коучинг та лайф-коучинг, показує різноманітність його застосувань та адаптацію під конкретні потреби організацій та індивідуумів. Всі ці напрямки націлені на розвиток особистісних і професійних навичок, підвищення рівня самооцінки, зростання ефективності комунікації в колективі та здатність досягати важливих цілей.

Незважаючи на численні переваги, коучинг має свої виклики. Серед них – потреба у висококваліфікованих фахівцях, здатних ефективно інтегрувати коучингові методи в управлінські стратегії, а також можливі труднощі, пов'язані з необхідністю зміни організаційної культури та традиційних підходів до управління. Однак, попри ці труднощі, коучинг стає важливим інструментом для створення здорової робочої атмосфери, де кожен співробітник розвивається і вносить свій вклад у загальний успіх компанії.

Сучасні тенденції свідчать про зростаючий попит на коучинг в Україні, що відображає глобальні зміни в управлінських підходах та орієнтацію на особистісний розвиток і благополуччя працівників. Коучинг активно інтегрується в корпоративну практику, а також поступово знаходить своє місце в державних програмах освіти. Враховуючи міжнародні тенденції і зміни в українському бізнес-середовищі, можна очікувати подальший розвиток цієї практики, що відкриває нові можливості для бізнесів, здатних адаптуватися до сучасних вимог ринку праці та розвитку персоналу.

Зважаючи на те, що коучинг є відносно новим для України, його розвиток та поширення стане важливим фактором для створення більш ефективних, адаптивних та конкурентоспроможних організацій. Вкладення в розвиток персоналу через коучинг відкривають нові горизонти для підприємств, що прагнуть не лише досягти фінансових результатів, але й створити сильні, мотивовані та відповідальні команди, здатні реалізувати амбіційні стратегічні цілі.

Література

1. Дячкіна А. С. Особливості використання коучингу як нового методу управління персоналом на вітчизняних підприємствах України. *Інфраструктура ринку*. 2019. Вип. 30. С. 8–14.
2. Невмержицька С. М., Бугас Н. В., Шміголь Т. І. Коучінг як метод професійного розвитку та реалізації кадрового потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8408> (дата звернення: 01.07.2024).
3. Некифорак В. А., Мельник О. І., Белінська Ю. О. Коучинг як інструмент управління персоналом. *Ефективна економіка*. 2019. № 4. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/58.pdf (дата звернення: 01.07.2024).
4. Gallwey W. T. The inner game of work: focus, learning, pleasure and mobility in the workplace. Random House Trade Paperbacks, 2001. 256 p.
5. Whitmore J. Coaching for performance. The USA: Nicholas Brealey Publishing, 2007. 180 p.

6. Mantur-Chubata O., Shelest Ie., Danilkova A., Zelena M. Employee development as an integral component of personnel management strategy. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 4. P. 71–78.
7. Syailendra S., Setiawan M., Atmaja E. K., Sari R. Effectiveness of coaching and mentoring for employee career development within the organization. *Ecoment Global Journal*. 2023. Vol. 8. No.3. P. 100–120.
8. Varina H. B., Kovalova O. V., Huz N. V. Coaching as an innovative technology of human resource management. *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*. 2023. Vol. 2. P. 67–76.
9. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Вип. 8. С. 257–260.
10. Іванович О. С. Коучинг як нова модель навчання персоналу підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 3. С. 258–263
11. Mission and values of ISF. ISF-Ukraine: website. URL: <https://www.icf-ukraine.org/blog/228455-misiya-ta-tsinnosti-isf> (date of access: 02.07.2024).
12. Kapatsyna A. Methodological recommendations for the implementation of the coach-mentoring system in order to develop the professional competencies of managers. *Public Administration and Law Review*. 2022. Vol. 3. P. 116–122.

References

1. Dyachkina, A. S. (2019), «Features of using coaching as a new method of personnel management in domestic enterprises of Ukraine», *Infrastruktura rynku*. Issue 30. pp. 8–14.
2. Nevmerzhitska, S., Buhas, N. and Shmihol, T. (2020), «Coaching as a method of professional development and realization of human resources of the enterprise», *Efektivna ekonomika*, [Online], vol. 12, available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=8408> (Accessed 29 Nov 2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2020.12.83](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2020.12.83)
3. Nykyforak, V. A., Melnyk, O. I., Belinska, Yu. O. (2019), «Coaching as a personnel management tool», *Efektivna ekonomika*, [Online], № 4. available at: http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/4_2019/58.pdf (Accessed 01 Jul 2024). DOI: [10.32702/2307-2105-2019.4.56](https://doi.org/10.32702/2307-2105-2019.4.56)
4. Gallwey, W. T. (2001), *The inner game of work: focus, learning, pleasure and mobility in the workplace*. Random House Trade Paperbacks.
5. Whitmore, J. (2007), *Coaching for performance*. The USA: Nicholas Brealey Publishing.
6. Mantur-Chubata, O., Shelest, Ie., Danilkova, A., Zelena, M. (2022), «Employee development as an integral component of personnel management strategy». *Innovation and Sustainability*, № 4. pp. 71–78. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.71.78>
7. Syailendra, S., Setiawan, M., Atmaja, E. K., Sari, R. (2023), «Effectiveness of coaching and mentoring for employee career development within the organization». *Ecoment Global Journal*. Vol. 8. No.3. pp. 100–120.
8. Varina, H. B., Kovalova, O. V., Huz, N. V. (2023), «Coaching as an innovative technology of human resource management». *Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*. Vol. 2. pp. 67–76.
9. Martsinkovska, O., Fyzhyk, N. (2011), «Rol kouchynhu v rozvytku personalu». *Ekonomichnyy analiz*, Issue 8, pp. 257–260.
10. Ivanovych, O. S. (2011), «Kouchynh yak nova model' navchannya personalu pidpryyemstva». *Visnyk Chernivets'koho torhovel'no-ekonomichnoho instytutu. Ekonomichni nauky*. Issue 3, pp. 258–263.
11. Mission and values of ISF. ISF-Ukraine: website. available at: <https://www.icf-ukraine.org/blog/228455-misiya-ta-tsinnosti-isf> (Accessed 02 Jul 2024).
12. Kapatsyna, A. (2022), «Methodological recommendations for the implementation of the coach-mentoring system in order to develop the professional competencies of managers». *Public Administration and Law Review*. Vol. 3. pp. 116–122. DOI: [10.36690/2674-5216-2022-3-116](https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-3-116)