

*Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292. Ефективна економіка. 2023. № 9.*

**DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.9.36>**

**УДК 331.005.95**

*V. V. Nahornyi,*

*к. е. н., доцент, доцент кафедри економіки,*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5551-4779>*

*O. O. Ruban,*

*к. е. н., асистент кафедри економіки,*

*Національний університет біоресурсів і природокористування України*

*ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7416-8354>*

## **БІЗНЕС-КОУЧИНГ ЯК СУЧАСНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ТА НАВЧАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА**

*V. Nahornyi,*

*PhD in Economics, Associate Professor,*

*Associate Professor of the Department of Economics,*

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

*O. Ruban,*

*PhD in Economics, Assistant of the Department of Economics,*

*National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine*

**BUSINESS COACHING AS A MODERN TOOL FOR THE  
DEVELOPMENT AND TRAINING OF ENTERPRISE PERSONNEL**

*У статті розкриті ключові аспекти застосування бізнес-коучингу як інструмента розвитку та навчання персоналу підприємства з позиції практичного аспекту. Визначено, що сучасний менеджмент у стилі бізнес-коучингу розглядає персонал як великий додатковий ресурс підприємства, де кожен працівник є оригінальною і творчою особистістю, здатною самотійно вирішувати багато завдань, проявляти ініціативу, приймати рішення, брати відповідальність. Встановлено, що бізнес-коуч допомагає персоналу підприємства розвивати лідерські навички, розробляти бізнес-стратегії та покращує їх мислення, а також допомагає розвивати hard skills та soft skills, необхідні для повної реалізації потенціалу персоналу. Виявлено, що загальні результати бізнес-коучингу забезпечують найбільшу віддачу тоді, коли працівники отримують для себе цінні навички коучингу. З'ясовано, що розвиток персоналу підприємства завдяки бізнес-коучингу передбачає покращення продуктивності персоналу. Визначено, що бізнес-коучинг як інструмент розвитку та навчання персоналу передбачає покращення утримання персоналу та продуктивності персоналу, конструктивне спілкування, покращення досвіду та залученості персоналу, підвищення рівня самолідерства та відповідальності персоналу на підприємстві. Виявлено, що методика бізнес-коучингу дає змогу працівникам розвиватися у своїх ролях, брати на себе більше відповідальності та робити більший внесок у підприємство. Встановлено, що бізнес-коучинг забезпечує стійкість персоналу, тобто здатність відновлюватися навіть після найбільших невдач, унікальні лідерські якості, сприяє підвищенню якості роботи персоналу, зменшенню конфліктів у команді, підвищенню продуктивності підприємства, оптимізації та вдосконаленню комунікаційного процесу, зміцненню командної роботи, поліпшенню психологічного клімату на підприємстві. З'ясовано, що бізнес-коучинг сприяє успішній інтеграції персоналу підприємства, яка проявляється через підтримку, співпрацю та партнерство, і допомагає йому отримати нові конкурентні переваги.*

*The article reveals the key aspects of applying business coaching as a tool for the development and training of enterprise personnel from the standpoint of the practical aspect. It is determined that modern management in the style of business coaching considers personnel as a large additional resource of the enterprise,*

*where each employee is an original and creative personality capable of independently solving many tasks, taking initiative, making decisions, and taking responsibility. It has been established that a business coach helps employees develop leadership skills, develop business strategies, and improve their thinking, as well as helps develop the hard and soft skills necessary to fully realize the potential of the staff. It has been found that the overall results of business coaching provide the greatest return when employees gain valuable coaching skills. It has been found that the development of enterprise staff through business coaching involves improving staff productivity. It is determined that business coaching as a tool for staff development and training involves improving staff retention and staff productivity, constructive communication, improving staff experience and engagement, increasing the level of self-leadership and responsibility of staff at the enterprise. It was found that the business coaching methodology allows employees to develop in their roles, take on more responsibility, and make a greater contribution to the company. It is established that business coaching provides staff resilience, i.e. the ability to recover even after the biggest setbacks, unique leadership qualities, contributes to improving the quality of staff work, reducing conflicts in the team, increasing the productivity of the enterprise, optimizing and improving the communication process, strengthening teamwork, improving the psychological climate in the enterprise. It has been found that business coaching contributes to the successful integration of enterprise personnel, which is manifested through support, cooperation and partnership, and helps it gain new competitive advantages.*

**Ключові слова:** *бізнес-коучинг, бізнес-коуч, підприємство, персонал, потенціал, лідерство, кар'єра.*

**Keywords:** *business coaching, business coach, enterprise, personnel, potential, leadership, career.*

**Постановка проблеми.** Досягнення стратегічних цілей підприємства визначається не використанням фізичних ресурсів, а їх нематеріальними складовими, зокрема здатністю керівництва приймати ефективні управлінські рішення щодо застосування найкращих практик успішних підприємств, розробки та реалізації відповідних бізнес-стратегій,

формування нових моделей бізнес-поведінки на ринку та отримання корисної інформації про клієнтів. Це може бути нова продукція, нова технологія або відносини між підприємством і клієнтами. У сучасному бізнес-середовищі традиційні чинники успіху працюють за умови ефективного використання цих нематеріальних складових.

Однак, на сучасному етапі економічного розвитку та в умовах загострення конкуренції персонал підприємства стає її найціннішим ресурсом. Тому існує нагальна потреба удосконалення методик розвитку та навчання персоналу підприємства шляхом інноваційного підходу з метою посилення конкурентоспроможності на ринку, створення позитивного іміджу, збільшення прибутку, покращення внутрішньої атмосфери, збільшення утримання персоналу та зниження людського ризику підприємства. Важливе місце у такому контексті посідає бізнес-коучинг, окремі аспекти застосування якого визначають актуальність тематики цієї статті.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематичні аспекти застосування бізнес-коучингу у діяльності підприємства є предметом досліджень багатьох науковців. Так, Марцінковська О. та Фижик Н. пропонують під бізнес-коучингом розуміти цілеспрямований процес розв'язання проблем, який полягає в розробці покрокового плану їх розв'язання, сприяє підвищенню продуктивності праці шляхом розкриття потенціалу персоналу, його мотивації через віру у власні сили та розуміння процесу розв'язання проблем. На думку науковців, бізнес-коучинг можна проводити як індивідуально, так і командно (наприклад, в рамках реалізації проекту) [1]. Лук'янова Л., Бабушко С. та Баніт О. стверджують, що бізнес-коучинг – це процес взаємодії бізнес-коучів і керівників та персоналу з метою підвищення ефективності управління підприємством та досягнення поставлених бізнес-цілей. Вчені зазначають, що на відміну від усіх інших варіантів зовнішньої підтримки, бізнес-коучинг – це не стільки аналіз бізнес-процесів, консультування, розвиток, навчання та мотивація персоналу,

скільки співпраця бізнес-коуча та персоналу для досягнення конкретних результатів [2]. Кутішенко В. та Вінник Н. наголошують, що бізнес-коучинг є методом мобілізації внутрішнього потенціалу людських ресурсів, особливо самопізнання та самовдосконалення, і служить для оптимізації бізнес-процесів [3, с. 193]. Водночас Яценко К. та Фастівець Д. зауважують, що основним підходом до просування та розвитку перспективних талантів у підприємства є власний коучинг. Ці системи розвитку та навчання базуються на позитивному досвіді продажів і орієнтовані на ефективні результати. Тому, впроваджуючи систему коучингу на підприємстві, потрібно так працювати з персоналом, щоб він був зацікавлений у власному розвитку. Застосування коучингу базується на використанні та подальшому розвитку бази знань, якою вже володіє персонал підприємства [4, с. 373]. Колектив науковців під керівництвом Колот А. наголошують, що важливе місце у професійному розвитку та навчанні персоналу підприємства займає корпоративна соціальна відповідальність, яка полягає у: визначенні потреби в навчанні персоналу на основі поточних і майбутніх планів, стратегії розвитку бізнесу та ринкових умов; виборі орієнтованих на потреби методів, форматів і програм навчання; створенні рівних можливостей для освіти та навчання працівників та сприяння навчанню; перепідготовці персоналу в разі реорганізації та реструктуризації підприємства відповідно до нових виробничих потреб і завдань; розробці та створенні умов для реалізації індивідуальних програм професійного розвитку особливо цінних і перспективних працівників; заохочуванні персоналу навчатися на роботі, купуючи довідники, підписуючись на спеціалізовані журнали, доручаючи творчі, більш складні та відповідальні завдання та беручи участь у процесах прийняття рішень, які виходять за рамки стандартних завдань; розробленні ефективної системи просування, яка пропонує рівні можливості для просування відповідно до навичок і досягнень усіх працівників [5, с. 281-282]. Зі свого боку, Миколайчук І. стверджує, що застосування бізнес-коучингу для розвитку та навчання персоналу підприємства сприятиме

формуванню згуртованих робочих команд; виробництву нових продуктів і наданню нових послуг; управлінню змінами; забезпеченню доступу до нових ринків і створенню конкурентних переваг; управлінню проєктами; підвищенню ефективності продажів; диверсифікації діяльності; позиціонуванню та брендингу продукції та підприємства в цілому [6, с. 57]. Колектив науковців під керівництвом Тюріної А. стверджує, що сучасна трансформація суспільства та економічної системи призводить до необхідності формування такого типу працівника, характеристиками якого є оригінальність, експресивність, винахідливість, творчі сили та вміння, еластичність, винахідливість, інноваційність, самоаналіз та високий професіоналізм [7, с. 421]. Водночас автори під головуванням Нагорного В., розглядаючи питання розвитку людського капіталу в системі національної економіки [8].

Беручи до уваги дослідження науковців, доцільно зазначити, що питання застосування бізнес-коучингу у розвитку та навчанні персоналу підприємства є недостатньо вивченими і потребують більш ґрунтовного дослідження, особливо з практичної точки зору.

**Постановка завдання.** Метою статті передбачено розкрити ключові аспекти застосування бізнес-коучингу як інструмента розвитку та навчання персоналу підприємства з позиції практичного аспекту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** У сфері розвитку та навчання персоналу підприємства бізнес-коучинг є важливим інструментом професійного та особистісного розвитку і навчання працівників та сучасною характеристикою ефективності управління персоналом. Сучасний менеджмент у стилі бізнес-коучингу розглядає персонал як великий додатковий ресурс підприємства, де кожен працівник є оригінальною і творчою особистістю, здатною самостійно вирішувати багато завдань, проявляти ініціативу, приймати рішення, брати відповідальність тощо.

Тема бізнес-коучингу на сьогодні є однією з найактуальніших в індустрії менеджменту та консалтингу. Більшість коуч-консультантів

визначають бізнес-коучинг не як безпосередній інструмент розвитку та навчання, а як філософію, систему технік і методів для якнайшвидшого досягнення цілей.

Бізнес-коучинг є звичайною та важливою практикою для керівників і власників бізнесу, які хочуть просувати свій бізнес. Так, бізнес-коучинг – це спільні відносини між власником бізнесу або генеральним директором і професійним бізнес-коучом, спрямовані на стратегічний успішний розвиток підприємства.

Бізнес-коучі, як правило, є досвідченими підприємцями та власниками бізнесу, які вирішили використати свої таланти для створення та розвитку бізнесу, щоб допомогти іншим власникам бізнесу досягти своїх цілей.

З огляду на те, бізнес-коуч допомагає персоналу підприємства розвивати лідерські навички, розробляти бізнес-стратегії та покращує їх мислення. Бізнес-коуч допомагає розвивати *hard skills* та *soft skills* персоналу, необхідні для повної реалізації його потенціалу. Так, розвиток *soft skills* персоналу підприємства із допомогою бізнес-коуча полягає у розвитку самосвідомості, впевненості, емоційної регуляції, емоційного інтелекту, оптимізму. Водночас жорсткими навичками персоналу, які допомагає розвинути бізнес-коуч, є аналітичні навички, вміння стратегічно планувати, розмовні та презентаційні навички.

Хоча розвиток *hard skills* та *soft skills* персоналу має важливе значення, загальні результати бізнес-коучингу забезпечують найбільшу віддачу тоді, коли працівники отримують для себе цінні навички коучингу. Потім вони можуть застосувати ці навички для тренування власної команди. У результаті вплив лише одного працівника може поширитися на весь колектив.

Розвиток персоналу підприємства завдяки бізнес-коучингу передбачає покращення продуктивності персоналу. Завдяки своїй гнучкості бізнес-коучинг є надзвичайно ефективним заходом для супроводу персоналу на цьому шляху розвитку. Бізнес-коучинг як інструмент розвитку та навчання персоналу передбачає:

1. Покращення утримання персоналу (Втрата працівників є дорогою проблемою, з якою стикаються багато підприємств. Вартість заміни працівника становить досить дорого, тому підприємство може уникнути цих витрат, тобто не втратити працівників).

2. Покращення продуктивності персоналу (Завдяки бізнес-коучингу можна допомогти працівникам розвинути мислення – основну рису високоефективних людей. Крім того, бізнес-коучинг дає можливість працівникам самостійним чином покращувати свій власний розвиток і продуктивність).

3. Конструктивне спілкування (Віддаючи перевагу конструктивній комунікації через бізнес-коучинг, підприємства можуть покращити продуктивність і залученість працівників, а також досягти загального успіху бізнесу в довгостроковій перспективі. Ефективне спілкування сприяє співпраці, заохочує творчість та інновації, а також допомагає швидко й ефективно вирішувати конфлікти та проблеми. Крім того, коучинг-сесії відкривають можливість для працівників працювати зі своїми бізнес-коучами над конкретними проблемами спілкування, такими як надання зворотного зв'язку, активне слухання та вирішення конфліктів. Розвиваючи ці навички за допомогою бізнес-коучингу, працівники можуть стати більш вправними комунікаторами та краще підготовленими до вирішення складних ситуацій на робочому місці).

4. Покращення досвіду та залученості персоналу (Бізнес-коучинг може значно покращити досвід роботи та залученість працівників, надаючи їм навички та інструменти для більш ефективного спілкування зі своїми керівниками. Лідери можуть створити безпечний і сприятливий простір для працівників, щоб вони могли висловлювати свої думки та почуття за допомогою методів навчання, таких як відкриті запитання та рефлексія. Ефективна комунікація є основоположним чинником залучення працівників. Так, працівники, які відчувають, що їх чують і підтримують, з більшою ймовірністю відчують, що інвестують в успіх підприємства та більш віддані

своїй роботі. Сприяючи конструктивній комунікації за допомогою бізнес-коучингу, можна створити культуру відкритості, довіри та розширення можливостей, яка заохочує працівників працювати на найвищому рівні та сприяти досягненню цілей підприємства. Крім того, коучинг-сесії дозволяють керівникам дізнатися більше про цілі, сильні сторони та сфери, які потребують вдосконалення персоналу. Це сприяє зростанню працівників і демонструє щирий інтерес до них як до особистостей, що може мати велике значення для підвищення залученості та лояльності).

5. Підвищення рівня самолідерства та відповідальності персоналу на підприємстві (Бізнес-коучинг спонукає персонал глибше замислюватися над своєю поведінкою та результатами роботи, а також відкрито та спільно працювати над удосконаленнями. Бізнес-коучинг є особливо ефективним для керівників, що веде до сталого зростання саморозвитку, самопізнання, впевненості в собі та самолідерства) [9].

Доцільно відзначити, що бізнес-коучинг є одним з найефективніших способів підвищення продуктивності праці і навичок персоналу підприємства, адже продуктивність праці є значущим чинником, який визначає успіх персоналу, як індивідуально, так і в команді. Впроваджуючи програми навчання та розвитку кар'єри персоналу, підприємства можуть підвищити продуктивність праці персоналу і загальну ефективність діяльності підприємства.

У такому контексті бізнес-коучинг навчання персоналу зазвичай зосереджується на підвищенні продуктивності праці, а не на загальному добробуті персоналу. Бізнес-коучинг є також відправною точкою та одним із найефективніших способів допомогти персоналу досягти успіху, зокрема він підвищує: задоволеність персоналу роботою; ефективність роботи персоналу шляхом формування їх навичок та бажання у них ставати кращими в тому, що вони роблять, а також через підвищення впевненості у собі та підвищення їхньої залученості на робочому місці; продуктивність праці персоналу, яка є важливою рушійною силою зростання підприємства в цілому та виявляється

у тому, що персонал не просто виконує більше роботи, але й працює розумніше, ефективніше та з вищою якістю, при цьому зменшується кількість часу, який він витрачає на виконання завдань, але виконує їх краще, швидше та з більшою спільністю.

Окрім того, ефективне застосування сучасних інструментів бізнес-коучингу на підприємстві: сприяє командній роботі, покращуючи спілкування в групі та посилюючи сильні сторони кожного члена команди; підвищує креативність персоналу, генеруючи більше натхнення та нові ідеї через самопізнання; підсилює індивідуальний талант; покращує адаптацію до змін; сприяє розв'язанню проблем через розвиток кращого спілкування та здорових міжособистісних стосунків; зменшує стрес і занепокоєння на роботі, зменшуючи конфлікти та покращуючи спілкування між персоналом; покращує робочий клімат, оскільки співробітники посилюють почуття приналежності до підприємства та відчують себе комфортно, працюючи в ньому. В результаті отримання таких переваг підвищується мотивація та задоволеність персоналу, що, зі свого боку, підвищує продуктивність праці.

Заохочення працівників брати на себе відповідальність за свій розвиток і зростання призводить до більшого почуття відповідальності за свої дії та результати, що перетворюється на більшу залученість і продуктивність. Крім того, бізнес-коучинг надає працівникам можливості як для особистого, так і для професійного зростання. Обмірковуючи свою поведінку та результати з бізнес-коучем, працівники можуть самостійно визначити сфери вдосконалення та поставити цілі, обмірковуючи свою поведінку та результати. Таким чином, можна переконатися, що цілі працівників узгоджуються з цілями підприємства. Це призводить до більшої мотивації, та підвищення професійної компетентності персоналу підприємства.

Бізнес-коучинг для розвитку та навчання персоналу має потенціал для покращення кількох сфер підприємства. Методика бізнес-коучингу дає змогу працівникам розвиватися у своїх ролях, брати на себе більше

відповідальності та робити більший внесок у підприємство. Це також сприяє покращенню робочого середовища в цілому.

Під час коучинг-сесії працівники можуть практикувати коучинг із бізнес-коучем. Це призводить до все вищих і вищих рівнів тренерської компетентності та впевненості. Згодом здатність працівників добре тренувати може безпосередньо вплинути на підсумковий результат і загальний стан підприємства.

Бізнес-коучинг забезпечує стійкість персоналу, тобто здатність відновлюватися навіть після найбільших невдач, унікальні лідерські якості, сприяє підвищенню якості роботи персоналу, зменшенню конфліктів у команді, підвищенню продуктивності підприємства, оптимізації та вдосконаленню комунікаційного процесу, зміцненню командної роботи, поліпшенню психологічного клімату на підприємстві.

Щодо впливу бізнес-коучингу на формування лідерських якостей у персоналу, то варто відзначити, що бізнес-коучинг є потужним інструментом, який допомагає персоналу набути лідерських навичок, зокрема передбачає створення та розширення самосвідомості, допомагає здійснити трансформаційні зміни, покращує міжособистісне спілкування та здатність слухати. Бізнес-коучинг допомагає керувати поведінкою персоналу на робочому місці, вчить персонал вирішувати конфлікти та ставити цілі. Крім того, персонал може дізнатися, як його таланти узгоджуються з його кар'єрними цілями.

Доцільно зауважити, що ефективність діяльності підприємства вимірюється результатом продуктивності праці персоналу. Тому формування лідерських якостей персоналу може покращити ефективність діяльності підприємства.

Завдяки бізнес-коучингу висуваються високі вимоги до продуктивності роботи та створюється атмосфера, яка сприяє творчому підходу до управлінських рішень і генерації нових ідей. Бізнес-коучинг сприяє успішній інтеграції персоналу підприємства, яка проявляється через підтримку,

співпрацю та партнерство, і допомагає йому отримати нові конкурентні переваги. Сьогодні бізнес-коучинг використовується для планування, відбору, адаптації, мотивації, навчання та розвитку, сертифікації та ефективної оцінки персоналу підприємства, тому він є дуже важливою та ефективною складовою успішної концепції управління корпоративними людськими ресурсами.

**Висновки.** Таким чином, результати проведених досліджень дозволяють відзначити, що бізнес-коучинг допомагає персоналу підприємства розвивати творчий і професійний потенціал та розкривати кращі якості. Мета бізнес-коучингу як інструмента розвитку та навчання персоналу підприємства полягає у підвищенні ефективності підприємства і виведення його на якісно новий рівень у всіх аспектах, починаючи від командоутворення і оптимізації роботи персоналу і закінчуючи підвищенням рентабельності і прибутковості. У бізнес-середовищі бізнес-коучинг може вирішити багато важливих для підприємства завдань, зокрема управління змінами; організацію ефективно працюючих трудових і виробничих колективів; забезпечення конкурентних переваг для підприємства; мінімізацію плинності кадрів; мотивацію персоналу; ефективне управління робочим часом; формування корпоративної культури та позитивного корпоративного іміджу на ринку тощо. Крім того, активне застосування бізнес-коучингу дозволяє долати перешкоди у стосунках між працівниками, руйнувати стереотипи, позитивно впливати на активізацію творчого мислення та вирішувати виробничі завдання нестандартними методами, досягаючи тим самим високих показників ефективності.

### Література

1. Марцінковська О., Фижик Н. Роль коучингу в розвитку персоналу. *Економічний аналіз*. 2011. Випуск 8.Ч. 2. С. 257–260.
2. Лук'янова Л., Бабушко С., Баніт О. Коучинг як інноваційна технологія особистісного і професійного розвитку персоналу. *Рошенка*

*Ukrajinska-Slovenská. 2018. Slovakia: Európsky inštitút ďalšieho vzdelávania. S. 154-167. URL: <https://www.eeda.sk/dok/publikacie/ostatne/2018-rocenka-ukrajinsko-slovenska.pdf>*

3. Кутішенко В. П., Вінник Н. Д. Бізнес-коучинг як соціально-психологічна практика самопізнання та самовдосконалення людських ресурсів. *Теорія і практика сучасної психології*. 2020. № 3(1). С. 190-194.

4. Яценко К. О., Фастівець Д. С. Бізнес-коучинг як інструмент формування стратегічних компетенцій персоналу підприємства. *Економічний форум*. 2016. № 3. С. 371-378.

5. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А. М. Колот, О. А. Грیشнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А. М. Колота. К.: КНЕУ, 2012. 501 с.

6. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник Київського національного торговельно-економічного університету*. 2015. № 4. С. 50-67.

7. Tiurina A., Nahornyi V., Ruban O., Tymoshenko M., Vedenieiev V., Terentieva N. Problems and Prospects of Human Capital Development in Post-Industrial Society. *Postmodern Openings*. 2022. № 13(3). Pp. 412-424. URL: <https://doi.org/10.18662/po/13.3/497>

8. Nahornyi V. V., Kostiuk T. O., Pernykoza D. V. On the issue of human capital development in the national economy of Ukraine. *Науковий журнал Біоекономіка та аграрний бізнес*. 2020. Том 10 № 3. С. URL: <https://doi.org/10.31548/bioeconomy2020.02.086>.

9. 5 benefits of business coaching for employee growth. Sparrks, 2022. URL: <https://sparrks.io/en/blog/5-benefits-of-business-coaching/>

## References

1. Marcinkovsjka, O. & Fyzhyk, N. (2011), “The role of coaching in staff development”, *Ekonomichnyj analiz*, vol. 8, no. 2, pp. 257–260.

2. Luk'janova, L., Babushko, S. & Banit, O. (2018), "Coaching as an innovative technology of personal and professional development of personnel", *Slovakia: Európsky inštitút ďalšieho vzdelávania*, pp. 154-167, available at <https://www.eeda.sk/dok/publikacie/ostatne/2018-rocenka-ukrajinsko-slovenska.pdf> (Accessed 20.07.2023).
3. Kutishenko, V. P. & Vinnyk, N. D. (2020), "Business coaching as a social and psychological practice of self-knowledge and self-improvement of human resources", *Teoriya i praktyka suchasnoji psykholohiji*, vol. 3(1), pp. 190-194.
4. Jacenko, K. O. & Fastivecj D. S. (2016), "Business coaching as a tool for the formation of strategic competencies of enterprise personnel", *Ekonomichnyj forum*, vol. 3, pp. 371-378.
5. Kolot, A. M. and Ghrishnova, O. A. (2012), *Socialjna vidpovidaljnistj: teoriya i praktyka rozvytku* [Social responsibility: theory and practice of development], KNEU, Kyiv, Ukraine.
6. Mykolajchuk, I. (2015), "Coaching in the system of personnel management", *Visnyk Kyjivskogo nacionalnogho torghoveljno-ekonomichnogho universytetu*, vol. 4, pp. 50-67.
7. Tiurina, A., Nahornyi, V., Ruban, O., Tymoshenko, M., Vedenieiev, V., & Terentieva, N. (2022), "Problems and Prospects of Human Capital Development in Post-Industrial Society", *Postmodern Openings*, vol. 13(3), pp. 412-424. <https://doi.org/10.18662/po/13.3/497>.
8. Nahornyi, V. V., Kostiuk, T. O. & Pernykoza, D. V. (2020), "On the issue of human capital development in the national economy of Ukraine", *Naukovyi zhurnal Bioekonomika ta ahrarnyi biznes*, vol. 10 (3). <https://doi.org/10.31548/bioeconomy2020.02.086>.
9. Sparrks (2022), "5 benefits of business coaching for employee growth", available at <https://sparrks.io/en/blog/5-benefits-of-business-coaching/> (Accessed 20.08.2023).

*Стаття надійшла до редакції 06.09.2023 р.*