https://doi.org/10.31891/2307-5740-2026-354-23
УДК 005.334:005.591.6
JEL classification: M12, M53, O15

МИРОШНИЧЕНКО Ганна
Державний університет «Київський авіаційний інститут»
https://orcid.org/0000-0003-1530-3672
e-mail: myroshnychenko.hanna@npp.kai.edu.ua

КОУЧИНГ ЯК ІННОВАЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ПЕРСОНАЛУ В СИСТЕМІ HR-МЕНЕДЖМЕНТУ

У статті досліджено теоретичні та практичні аспекти використання коучингу як інноваційного інструменту розвитку персоналу в системі HR-менеджменту підприємств. Розглянуто роль людського капіталу у забезпеченні конкурентоспроможності організацій та підвищенні результативності їх діяльності. Особлива увага приділена формам та моделям коучингу (GROW, SMART, SUCCESS), які сприяють розвитку професійних, комунікативних та управлінських компетентностей працівників. Проаналізовано методичні підходи до оцінювання ефективності впровадження коучингу, зокрема рівневу модель Kirkpatrick, що дозволяє комплексно оцінити вплив на професійний розвиток персоналу та стратегічні результати підприємства. Висновки статті підтверджують, що коучинг є ефективним інструментом підвищення мотивації, продуктивності та інноваційного потенціалу персоналу, що забезпечує довгостроковий розвиток організації.

Ключові слова: коучинг, управління персоналом, розвиток персоналу, технології коучингу, HR-менеджмент, менеджмент персоналу, мотивація персоналу, людський капітал, ефективність управління, продуктивність.

MYROSHNYCHENKO Ganna
State University «Kyiv Aviation Institute»

COACHING AS AN INNOVATIVE TOOL FOR PERSONNEL DEVELOPMENT IN THE HR MANAGEMENT SYSTEM

The article examines theoretical and practical aspects of using coaching as an innovative tool for personnel development within the HR management system of enterprises. It highlights the strategic role of human capital in ensuring organizational competitiveness and enhancing overall performance. The study focuses on various forms and models of coaching, including GROW, SMART, and SUCCESS, which facilitate the development of professional, communicative, and managerial competencies among employees. Methodological approaches to evaluating the effectiveness of coaching implementation are analyzed, with particular attention to the Kirkpatrick model, which enables a comprehensive assessment of its impact on personnel development, team performance, and strategic organizational outcomes. The research demonstrates that coaching contributes to the creation of effective teams, the enhancement of leadership skills, and the stimulation of creative potential. Unlike traditional training or mentoring methods, coaching emphasizes the discovery of employees' internal potential, encouraging self-directed problem-solving, accountability, and proactive engagement. The findings indicate that integrating coaching into HR practices improves motivation, productivity, and the innovative capacity of staff, supporting long-term organizational development. Consequently, coaching emerges as a vital tool for fostering a learning-oriented organizational culture and achieving sustainable competitive advantages in dynamic economic environments.

Keywords: coaching, human resource management (HR management), personnel development, coaching technologies, HR management, personnel management, employee motivation, human capital, management effectiveness, productivity.

Стаття надійшла до редакції / Received 11.04.2026
Прийнята до друку / Accepted 20.05.2026
Опубліковано / Published 28.05.2026

This is an Open Access article distributed under the terms of the Creative Commons CC-BY 4.0

© МИРОШНИЧЕНКО Ганна

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

У сучасних умовах розвитку економіки та посилення конкурентної боротьби на ринку, особливого значення для організацій, набувають інструменти та методи ефективного управління персоналом підприємства. Саме людські ресурси дедалі більше розглядаються як стратегічний фактор забезпечення стабільного функціонування та довгострокового розвитку організації. Результативність діяльності підприємства значною мірою визначається рівнем професійної підготовки працівників, їх здатністю до навчання, адаптації до змін і постійного саморозвитку. Сучасні тенденції розвитку управління організаціями зумовлюють переорієнтацію традиційних підходів до управління персоналом у напряму формування людиноцентричної моделі менеджменту, в межах якої працівник розглядається не лише як виконавець виробничих завдань, а як ключовий носій знань, компетенцій та інноваційного потенціалу. У зв'язку з цим підвищується значення інструментів, спрямованих на розвиток професійних, комунікативних та управлінських компетентностей персоналу. В умовах зростання складності управлінських процесів, керівники та працівники підприємств стикаються з необхідністю ефективного аналізу соціально-психологічних аспектів управління, розвитку навичок комунікації, ведення переговорів, прийняття управлінських рішень та конструктивного розв'язання конфліктних ситуацій. Це потребує застосування

сучасних підходів до професійного розвитку персоналу, які б сприяли розкриттю потенціалу працівників та підвищенню ефективності їх діяльності.

Одним із перспективних інструментів розвитку персоналу в системі HR-менеджменту виступає коучинг, який поєднує елементи управлінських і психологічних технологій та спрямований на стимулювання професійного зростання працівників. Використання інструментів коучингу сприяє формуванню ефективної взаємодії між керівниками та працівниками, підвищенню рівня мотивації, розвитку творчого потенціалу та покращенню результативності діяльності персоналу.

З огляду на зазначене, дослідження можливостей використання коучингу як інноваційного інструменту розвитку персоналу в системі HR-менеджменту є актуальним і потребує подальшого наукового опрацювання.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питання розвитку персоналу та підвищення ефективності управління людськими ресурсами посідають важливе місце у сучасних наукових дослідженнях. У працях зарубіжних вчених значна увага приділяється дослідженню коучингу як інструменту розвитку потенціалу працівників та підвищення результативності управлінської діяльності. Зокрема, Дж. Уітмор, П. Хоукінс, Е. Парслоу та М. Рей обґрунтовують концептуальні засади застосування коучингових підходів у менеджменті, розглядають моделі коучингу та їх використання для розвитку професійних компетентностей працівників [1–3]. У роботах Т. Гелвея досліджується психологічна природа коучингу та його роль у розкритті внутрішнього потенціалу особистості [4].

Вітчизняні науковці також приділяють значну увагу проблемам розвитку персоналу та впровадженню сучасних HR-технологій. Так, у працях О. Грішнової та А. Колота розглядається роль людського капіталу у формуванні конкурентних переваг підприємств [5; 6]. Дослідження С. Леонової присвячені аналізу можливостей використання коучингових технологій у системі управління персоналом та їх впливу на професійний розвиток менеджерів [7]. Попри значну кількість досліджень, окремі аспекти використання коучингу як інструменту розвитку персоналу в системі HR-менеджменту потребують подальшого наукового опрацювання. Зокрема, недостатньо висвітленими залишаються питання інтеграції коучингових підходів у систему управління персоналом підприємств та оцінювання ефективності їх практичного застосування.

ВИДІЛЕННЯ НЕВИРІШЕНИХ РАНІШЕ ЧАСТИН ЗАГАЛЬНОЇ ПРОБЛЕМИ, КОТРИМ ПРИСВЯЧУЄТЬСЯ СТАТТЯ

Незважаючи на значну кількість наукових досліджень, присвячених розвитку персоналу та використанню коучингових технологій у системі управління підприємствами, низка аспектів цієї проблематики залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, у науковій літературі недостатньо висвітлено питання інтеграції коучингу в систему HR-менеджменту підприємств як комплексного інструменту розвитку персоналу. Потребують подальшого наукового опрацювання питання визначення ефективних моделей застосування коучингу в управлінні персоналом, механізмів його впровадження в практику діяльності підприємств, а також оцінювання результативності використання коучингових технологій у процесі професійного розвитку працівників. Крім того, недостатньо дослідженими залишаються особливості використання коучингових технологій для формування управлінських і комунікативних компетентностей персоналу в умовах сучасних змін економічного середовища. У зв’язку з цим, актуальним є подальше дослідження методів коучингу як інноваційного інструменту розвитку персоналу в системі HR-менеджменту, а також визначення можливостей його ефективного використання для підвищення результативності діяльності підприємств.

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ

Метою статті є дослідження теоретичних і практичних аспектів використання коучингу як інноваційного інструменту розвитку персоналу в системі HR-менеджменту підприємства, а також визначення його ролі у підвищенні ефективності управління людськими ресурсами.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ

Система управління персоналом є однією з ключових складових загальної системи менеджменту підприємства. Ефективність функціонування підприємства значною мірою залежить від рівня професійної підготовки працівників, їх мотивації та здатності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Саме тому управління людськими ресурсами набуває стратегічного значення у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства [8].

У сучасних умовах господарювання персонал розглядається не лише як трудовий ресурс, а як важливий інтелектуальний капітал організації. Від ефективності використання людського потенціалу залежить здатність підприємства впроваджувати інновації, забезпечувати високу продуктивність праці та досягати стратегічних цілей розвитку.

Система HR-менеджменту включає комплекс взаємопов'язаних процесів, серед яких планування потреби у персоналі, відбір працівників, адаптація, навчання, оцінювання результатів діяльності, мотивація та розвиток персоналу. Кожен із цих елементів спрямований на забезпечення ефективного використання людських ресурсів підприємства та підвищення результативності праці.

Так як, важливим напрямом сучасного HR-менеджменту є розвиток персоналу, який передбачає підвищення професійної компетентності працівників, формування нових знань і навичок, а також розвиток їх управлінського та творчого потенціалу. То відповідно, і традиційні методи навчання персоналу поступово доповнюються сучасними підходами, серед яких особливе місце займає коучинг.

Коучинг у системі управління персоналом розглядається як сучасна технологія розвитку працівників, що спрямована на розкриття їхнього потенціалу та підвищення ефективності професійної діяльності. Він передбачає партнерську взаємодію між керівником або спеціалістом-коучем і працівником, у процесі якої визначаються цілі розвитку, аналізуються можливості їх досягнення та формуються шляхи професійного зростання [9].

На відміну від традиційного наставництва або інструктажу (тренінгу), коучинг орієнтований на стимулювання самостійного пошуку рішень працівником, розвиток його відповідальності та підвищення рівня мотивації. Основною метою коучингу є створення умов, за яких працівник здатний максимально реалізувати власний потенціал і досягати високих результатів у професійній діяльності. В таблиці 1 наведено відмінності коучингу від традиційного наставництва та тренінгу.

Отже, виходячи з мети коучингу і на основі різних наукових підходів до визначення сутності коучингу можна відзначити, що у практиці управління персоналом він найчастіше реалізується у таких формах [9; 11]:

Таблиця 1

Порівняння коучингу, наставництва і тренінгу

Параметр	Коучинг	Наставництво	Тренінг
Ціль	Розвиток потенціалу	Передача досвіду, підтримка	Освоєння знань, навичок
Фокус	Індивідуальний розвиток	Кар'єра, професійний шлях	Груповий, стандартизований
Тривалість	Сесії по 1–2 години, кілька місяців	Місяці або роки	Короткостроково, години–дні
Метод	Питання, рефлексія, план дій	Поради, приклад, підтримка	Лекції, практичні вправи
Взаємодія	Партнерська	Старший–молодший	Викладач–група
Підхід до результату	Розкриття потенціалу	Передача знань та досвіду	Освоєння конкретних компетенцій

Джерело: узагальнено автором за [10]

1. Інструментальний підхід і консультування управлінців – коучинг виступає як засіб підтримки керівників у підвищенні ефективності професійної діяльності, досягненні поставлених цілей та вирішенні управлінських задач.
2. Технологія управлінської взаємодії – передбачає застосування демократичного стилю керівництва та системного мислення, організованого через методику цілеспрямованих запитань, співпрацю та побудову зворотного зв'язку.
3. Менеджерська компетенція і тип лідерства – сприяє розвитку особистості та професійного потенціалу через взаємодію з командою, формуючи уміння мотивувати та розвивати співробітників.

У сучасній управлінській практиці виділяють декілька основних видів коучингу [1]:

- індивідуальний коучинг, спрямований на розвиток професійних компетентностей конкретного працівника;
- командний коучинг, який використовується для підвищення ефективності роботи колективу;
- кар'єрний коучинг, що допомагає працівникам визначати професійні цілі та планувати кар'єрний розвиток;
- лідерський коучинг, спрямований на розвиток управлінських компетенцій керівників.

У сучасній теорії та практиці HR-менеджменту коучинг розглядається як один із ефективних інструментів розвитку професійного потенціалу працівників та підвищення результативності діяльності організації. Як зазначають дослідники у сфері менеджменту та організаційного розвитку, застосування коучингових підходів сприяє формуванню більш гнучкої системи управління персоналом, орієнтованої на розвиток компетенцій та досягнення стратегічних цілей підприємства [1; 12].

У науковій літературі представлено різні моделі коучингу, що дозволяють структурувати процес взаємодії між керівником та працівником, визначати цілі розвитку та формувати ефективні управлінські рішення. Серед найбільш поширених, у сучасній управлінській практиці, моделей виокремлюють GROW, SMART та SUCCESS-моделі, які широко використовуються для підтримки професійного розвитку персоналу та підвищення результативності діяльності організацій [13].

Однією з найбільш відомих моделей коучингової взаємодії є модель GROW, запропонована у роботах Дж. Уітмора, яка передбачає послідовне проходження чотирьох основних етапів: визначення цілі (Goal), аналіз поточної ситуації (Reality), пошук можливих варіантів досягнення результату (Options) та формування

конкретного плану дій (Will). Застосування цієї моделі дозволяє структурувати процес розвитку працівника та сприяє більш ефективному досягненню поставлених завдань [14].

Поряд із цим у практиці управління персоналом активно використовується модель SMART, яка застосовується для формування ефективних управлінських цілей. Згідно з даним підходом, цілі повинні відповідати критеріям конкретності (Specific), вимірюваності (Measurable), досяжності (Achievable), релевантності (Relevant) та обмеженості у часі (Time-bound), що забезпечує підвищення результативності управлінських рішень [15].

Водночас у сучасних дослідженнях значна увага приділяється моделі SUCCESS, яка орієнтована на підвищення ефективності комунікації та мотивації персоналу. Дана модель підкреслює важливість простоти формулювання ідей, емоційного залучення працівників, використання прикладів та формування довгострокових результатів розвитку [9].

З огляду на різні підходи до застосування коучингових моделей у системі управління персоналом доцільним є проведення їх порівняльного аналізу, що дозволяє визначити переваги та обмеження кожної моделі залежно від управлінських завдань. Порівняльна оцінка моделей коучингу в системі HR-менеджменту наведена у таблиці 2.

Таблиця 2

Матриця вибору моделі коучингу залежно від управлінської ситуації

Управлінська ситуація	GROW	SMART	SUCCESS
Визначення стратегічних цілей розвитку працівника	+	+	–
Постановка конкретних робочих завдань	–	+	–
Проведення коучингової бесіди з працівником	+	–	+
Підвищення мотивації персоналу	+	–	+
Пошук нових ідей та рішень	+	–	+
Планування професійного розвитку	+	+	–
Формування ефективної комунікації в команді	–	–	+
Швидке прийняття управлінського рішення	–	+	+

Джерело: авторська розробка

Представлена порівняльна характеристика дає можливість керівникам обирати найбільш доцільну модель коучингу залежно від поставлених цілей управління персоналом. Зокрема, модель GROW є ефективною для проведення коучингових сесій та розвитку працівників, модель SMART доцільно використовувати для формування чітких управлінських цілей, тоді як модель SUCCESS сприяє підвищенню мотивації та залученості персоналу.

Отже, застосування різних моделей коучингу у практиці управління персоналом дозволяє не лише структурувати процес розвитку працівників, але й створює передумови для підвищення ефективності діяльності організації в цілому.

Узагальнюючи наведені підходи до застосування коучингових моделей у системі управління персоналом, слід зазначити, що впровадження коучингу у практику HR-менеджменту забезпечує низку важливих переваг для підприємства. Зокрема, його використання сприяє [9]:

- підвищенню рівня професійної компетентності працівників;
- розвитку лідерських якостей персоналу;
- покращенню комунікації в колективі;
- підвищенню мотивації та залученості працівників;
- формуванню інноваційного мислення;
- підвищенню ефективності діяльності підприємства.

Крім того, коучинг сприяє формуванню організаційної культури, орієнтованої на розвиток, співпрацю та досягнення спільних результатів. Завдяки цьому підприємство отримує можливість ефективніше використовувати інтелектуальний потенціал працівників та забезпечувати довгостроковий розвиток.

Впровадження коучингових технологій у систему HR-менеджменту потребує створення відповідних організаційних умов, зокрема розвитку корпоративної культури навчання, підготовки керівників до використання коучингових методів управління та інтеграції коучингу у систему професійного розвитку персоналу.

Поряд із визначенням переваг використання коучингу в системі управління персоналом важливим завданням є оцінювання результативності його впровадження. У сучасних умовах підприємства прагнуть не лише застосовувати інструменти розвитку персоналу, але й визначати їхній реальний вплив на результати діяльності організації. Саме тому у наукових дослідженнях [16] значна увага приділяється формуванню методичних підходів до оцінювання ефективності коучингових програм, що дозволяють комплексно проаналізувати їхній вплив на розвиток працівників, бізнес-процеси та економічні показники підприємства. Узагальнення основних методичних підходів до оцінювання ефективності впровадження коучингу на підприємстві наведено в таблиці 3.

Таблиця 3

Матриця оцінки впровадження коучингу в системі HR-менеджменту

Методичний підхід	Основна мета	Ключові показники	Доцільність впровадження
Цільовий	Оцінка досягнення стратегічних і операційних цілей	Виконання KPI, досягнення командних та індивідуальних цілей	+
Економічний	Визначення фінансової ефективності коучингових програм	ROI, зростання продуктивності, скорочення витрат	+
Рівнева модель (Kirkpatrick)	Комплексна оцінка навчання та розвитку	Реакція учасників, рівень засвоєння, зміни поведінки, вплив на результати	++
Компетентнісний	Розвиток професійних та управлінських компетенцій	Soft skills, лідерські якості, управлінські навички	+
Соціально-психологічний	Вплив коучингу на мотивацію та організаційний клімат	Залученість, мотивація, задоволеність працею, комунікації	+
Інституційний	Відповідність міжнародним стандартам	Сертифікація коуча, дотримання етичних норм, якість процесу	+

* «+» – підхід корисний для оцінки ефективності в окремих аспектах; «++» – підхід оптимальний для комплексної оцінки результатів коучингу.

Джерело: узагальнено автором за [16]

Аналіз матриці показує, що рівнева модель Кіркпатрика [17] є найбільш оптимальним методом оцінки ефективності коучингу, оскільки дозволяє оцінювати результати на кількох рівнях: від реакції учасників до змін у поведінці та впливу на стратегічні показники організації. Інші підходи доцільно застосовувати додатково для оцінки конкретних аспектів – фінансової ефективності, розвитку компетенцій або дотримання професійних стандартів.

Таким чином, комплексне застосування методу оцінки коучингу дозволяє не лише визначити його ефективність на різних рівнях, а й обґрунтовано планувати подальші заходи щодо розвитку персоналу та підвищення результативності діяльності підприємства.

ВИСНОВКИ З ДАНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ І ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

У результаті проведеного дослідження встановлено, що ефективне управління персоналом є важливою передумовою забезпечення стабільного розвитку підприємства та підвищення його конкурентоспроможності. У сучасних умовах господарювання особливого значення набуває розвиток людського потенціалу та впровадження інноваційних методів управління персоналом. Одним із таких інструментів є коучинг, який спрямований на розвиток професійних і особистісних компетентностей працівників, підвищення рівня їх мотивації та ефективності діяльності. На відміну від традиційних методів навчання, коучинг орієнтований на розкриття внутрішнього потенціалу працівників та стимулювання їх самостійного пошуку рішень. Використання коучингових технологій у системі HR-менеджменту сприяє формуванню ефективних команд, розвитку лідерських компетенцій, підвищенню продуктивності праці та зміцненню організаційної культури підприємства.

Отже, впровадження коучингу в практику управління персоналом може стати важливим фактором підвищення ефективності діяльності підприємства та забезпечення його довгострокового розвитку.

Література

1. Whitmore J. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. London: Nicholas Brealey Publishing, 2017. 256 p.

2. Hawkins P. Leadership Team Coaching (4th ed.). Kogan Page, 2021. URL: https://www.perlego.com/book/2656480/leadership-team-coaching-developing-collective-transformational-leadership-pdf (Original work published 2021).

3. Parsloe E., Leedham M. Coaching and Mentoring: Practical Conversations to Improve Learning (2nd ed.). Kogan Page, 2009.

4. Gallwey T. The Inner Game of Work: Focus, Learning, Pleasure, and Mobility in the Workplace. New York: Random House, 2015. 256 p.

5. Грішнова О.А. Формування людського капіталу в системі освіти і професійної підготовки: автореф. дис.. д-ра екон. наук: 08.09.01. НАН України, Рада по вивченню продукт. сил України. К., 2002. 36 с.

6. Колот, А., Рябоконь, І., & Бабій, Ю. (2024). Соціально-трудовий вимір економіки платформ. *Економіка та суспільство*, (68).DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110

7. Леонова С.В. Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики *Економіка та суспільство*. 2017. № 10. С. 298-304. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/52.pdf
8. Глущенко Л., Пілявоз Т., Коваль Н. Управління персоналом у сучасній структурі управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 35. URL: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41
9. Миколайчук І. Коучинг у системі управління персоналом. *Вісник КНТЕУ*. 2015. № 4. С. 50–67. URL: http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2015/04/6.pdf
10. Коуч, наставник, тренер – у чому різниця? URL: https://surl.li/htaapt
11. Гурієвська В. Коучинг як прикладна технологія державного управління. *Вісник Нац. акад. держ. упр. при Президентові України*. 2011. Вип. 1. С. 32–39. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vnadu_2011_1_6.pdf
12. Megginson D., Clutterbuck D. Further Techniques for Coaching and Mentoring. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2009.
13. Grant A. M., Cavanagh M. J. The Solution-Focused Approach to Coaching (Eds.) The Complete Handbook of Coaching *(*3rd ed., pp. 51–64). Sage, 2018.
14. Whitmore J. Coaching for Performance: GROWing Human Potential and Purpose. The Principles and Practice of Coaching and Leadership, 4th ed. 244 p.
15. Doran G. T. There's a SMART Way to Write Management's Goals and Objectives. *Journal of Management Review*. 1981. Vol. 70. P. 35–36. URL: https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf
16. Копитко М. І., Прихідько С. М. Коучинг як ефективна технологія управління для вітчизняних бізнес-структур у процесі забезпечення економічної безпеки. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ*. 2018. № 2. С. 156–168. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2576/1/2018-2-18--.pdf
17. Kirkpatrick Partners. The Kirkpatrick Model of Training Evaluation. URL: https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/

References

1. Whitmore, J. (2017). Coaching for performance: The principles and practice of coaching and leadership. London: Nicholas Brealey Publishing.
2. Hawkins, P. (2021). *Leadership team coaching* (4th ed.). Kogan Page. URL: https://www.perlego.com/book/2656480/leadership-team-coaching-developing-collective-transformational-leadership-pdf
3. Parsloe, E., & Leedham, M. (2009). Coaching and mentoring: Practical conversations to improve learning (2nd ed.). Kogan Page.
4. Gallwey, T. (2015). The inner game of work: Focus, learning, pleasure, and mobility in the workplace. New York: Random House.
5. Hrishnova, O. A. (2002). Human capital formation in the education and professional training system: Doctor of Economics dissertation abstract. National Academy of Sciences of Ukraine, Council for the Study of Productive Forces of Ukraine.
6. Kolot, A., Ryabokon, I., & Babiy, Y. (2024). The social-labor dimension of the platform economy. *Economics and Society*, (68). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-68-110
7. Leonova, S. V.(2017). Coaching as a Tool for Developing the Competencies of a Modern Logistics Manager. *Economics and Society*, (10), 298-304. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/10_ukr/52.pdf
8. Hlushchenko, L., Pilyavoz, T., & Koval, N. (2022). Personnel management in the modern enterprise management structure. *Economics and Society*, (35). DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-41
9. Mykolaichuk, I. (2015). Coaching in personnel management. *Visnyk KNTEU*, (4), 50–67.URL: http://visnik.knteu.kiev.ua/files/2015/04/6.pdf
10. Coach, mentor, trainer – what is the difference? (n.d.). URL: https://surl.li/htaapt
11. Huriyevska, V. (2011). Coaching as an applied technology of public administration. *Visnyk of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine*, (1), 32–39. URL: http://nbuv.gov.ua/jpdf/Vnadu_2011_1_6.pdf
12. Megginson, D., & Clutterbuck, D. (2009). *Further techniques for coaching and mentoring*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann.
13. Grant, A. M., & Cavanagh, M. J. (2018). The solution-focused approach to coaching. In E. Cox, T. Bachkirova, & D. Clutterbuck (Eds.), *The complete handbook of coaching* (3rd ed., pp. 51–64). Sage.
14. Whitmore, J. (n.d.). Coaching for performance: GROWing human potential and purpose. The principles and practice of coaching and leadership (4th ed.).
15. Doran, G. T. (1981). There's a SMART way to write management's goals and objectives. *Journal of Management Review*, 70, 35–36. URL: https://community.mis.temple.edu/mis0855002fall2015/files/2015/10/S.M.A.R.T-Way-Management-Review.pdf
16. Kopytko, M. I., & Prykhidko, S. M. (2018). Coaching as an effective management technology for domestic business structures in the process of ensuring economic security. *Scientific Bulletin of Lviv State University of Internal Affairs*, (2), 156–168. URL: https://dspace.lvduvs.edu.ua/bitstream/1234567890/2576/1/2018-2-18--.pdf
17. Kirkpatrick Partners. (n.d.). The Kirkpatrick model of training evaluation. URL:https://www.kirkpatrickpartners.com/the-kirkpatrick-model/