



Kotovska, I., Oksentyuk, R., & Vovk, Yu. (2016). Kouchynh yak novyi metod upravlinnia personalom [Coaching as a new method of human resources management]. *Socio-Economic Problems and the State*. 14 (1), 178-184.

ISSN 2223-3822

DOI: [10.14254/2223-3822.2016.14-1.21](https://doi.org/10.14254/2223-3822.2016.14-1.21)

Коучинг як новий метод управління персоналом

Ірина Котовська *, Роман Оксентюк **, Юрій Вовк ***

* Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: irina.tsozats@yandex.ua

к.е.н., ст. викл., кафедра менеджменту у виробничій сфері

** Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: kaf_mv@tstu.edu.ua

к.е.н., асист., кафедра менеджменту у виробничій сфері

*** Тернопільський національний технічний університет імені Івана Пулюя,

вул. Руська, 56, м. Тернопіль, 46001, Україна

e-mail: vovkyuriy@ukr.net

к.т.н., доц., кафедра менеджменту інноваційної діяльності та підприємництва



Article history:

Received: March, 2016

1st Revision: April, 2016

Accepted: May, 2016

JEL classification:

O15

UDC:

331.108.2

DOI:

[10.14254/2223-3822.2016.14-1.21](https://doi.org/10.14254/2223-3822.2016.14-1.21)

Abstract: Коучинг являє собою один із типів консультування, що може використовуватися в багатьох сферах життя; він включає в себе освітній коучинг, спортивний коучинг, коучинг здоров'я, фінансовий коучинг, психологічний коучинг, коучинг кар'єри. Дана стаття присвячена дослідженню принципів коучингу, що використовуються в управлінні персоналом. У статті проведено дослідження структури людського капіталу, обґрунтована необхідність застосування коучингу як ефективної технології менеджменту людських ресурсів, вивчено вплив інструментів коучингу на якісно-кількісні характеристики оцінки людського капіталу. Предметом дослідження є інструментарій коучингу в структурі людського потенціалу. Метою статті є наукове обґрунтування і систематизація загальних і специфічних інструментів коучингу в системі менеджменту персоналу.

Keywords: коучинг, управління, персонал, коуч, тренер, учень, консультування, переваги.



Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом [Електронний ресурс] / Ірина Котовська, Роман Оксентюк, Юрій Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. — 2016. — Вип. 1 (14). — С. 178-184. — Режим доступу до журн.: <http://sepd.tntu.edu.ua/images/stories/pdf/2016/16kivhrm.pdf>.



This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.

1. Вступ

Не зважаючи на те, що у світову практику управління коучинг увійшов уже понад три десятки років тому, в Україні це поняття залишається новим. Проте в умовах теперішньої динамічності та нестабільності сучасні підприємства змушені шукати новітні методи підвищення ефективності своєї діяльності, які б забезпечили їм можливість виживання в умовах ресурсної обмеженості не вимагаючи при цьому значних капітальних витрат. На перший погляд, це нелегке та практично недосяжне завдання. За даних умов організаціям потрібно шукати або «виховувати» самостійно таких керівників, які зможуть досягти поставлених цілей в умовах економії, крім того такі управлінці повинні працювати над пошуком ідей та можливостей щодо покращення внутрішнього середовища підприємства. Одним із методів підвищення якості роботи менеджерів є проведення коуч-сесій для виявлення та вирішення проблем як психологічно-особистісного характеру, так і проблем функціональних підсистем організації.

Як вже зазначалося, в Україні коучинг є новим поняттям, в той час як у світовій практиці професійне застосування коучингу в підприємницькій діяльності є доволі поширеним. В Україні коучинг використовують переважно консалтингові підприємства, які здійснюють управлінське консультування. Причиною цього, перш за все, є недостатні теоретичні напрацювання. Батьком-засновником даного методу вважають У. Тімоті Голві, який видав у 1974 році книгу «Внутрішня гра в теніс». Він визначив коучинг (coaching), як мистецтво створення, за допомогою бесіди і поведінки, середовища, яке полегшує рух людини до бажаних цілей, так, щоб воно приносило задоволення. [5]. Теоретичну базу науки про коучинг становлять праці таких науковців як: Едварда Стака, Майкла Р. Джейя, Роберта Ділтса, Майлза Дауні, Генрі Кімсі-Хауса, Філа Сендала, Лаури Уїтворт, Джона Уїтмора та ін. Щодо досліджень коучингу серед вітчизняних науковців, можемо виокремити праці тренерів консалтингових груп, а саме: В. Жернового, Ю. Кравченка, О. Тищука, М. Нагара та ін. Слід зазначити, що досліджень вітчизняних дослідників не так багато, тому деякі питання потребують додаткового опрацювання та вирішення.

Аналіз робіт зарубіжних і вітчизняних авторів, які досліджують методи впливу на конкурентоспроможність показав, що поява коучингу як технології пов'язана, перш за все, з двома домінуючими тенденціями розвитку конкурентоспроможних економічних систем. Перша - технологізація організаційних процесів (в тому числі і процесів управління людськими ресурсами організації). Прагнення і необхідність якомога точніше передбачати і як можна надійніше гарантувати майбутнє в мінливому світі. Друга - розвиток тенденції до партнерства, діалогу або участі [2].

Зарубіжні дослідники виділяють наступні етапи розвитку та становлення коучингу як науки:

- 70-80 рр. – виникнення та формування;
- середина 80-их – розповсюдження;
- кінець 80-их – процвітання;
- кінець 90-их – системний розвиток персоналу;
- початок 90-их – диференціація;
- кінець 90-их – популяризація;
- 2002 р. і до тепер – зростання професіоналізму.

З точки зору управління, коучинг може розглядатися як самостійний вид діяльності, або як стиль управління. Іншими словами, він може впроваджуватися у вигляді певних «коучинг-сесій», які менеджери і члени команди відокремлюють від звичайної діяльності підприємства, або він може бути інтегрований в поточне (оперативне) управління команди або відділу.

У будь-якому випадку, його мета полягає в тому, щоб спонукати людей вирішувати проблеми самостійно, а не направляти їх назад до свого тренера. Насправді, менеджери багато уваги приділяють розвитку людей, які звертаються до них, а також створенню середовища, де люди можуть працювати незалежно, якомога більше та ефективніше.

Слід зазначити, що в науковій літературі не існує узагальненого визначення терміну коучинг. Коучинг визначають як мистецтво підвищення продуктивності праці, процес створення умов для праці, триваючі відносини, які допомагають людям одержати результати, процес розвитку особистості клієнта та ін. На нашу думку найбільш точно розкриває значення досліджуваного поняття визначення дане Джоном Уїтмором: «Коучинг – це розкриття потенціалу людини, щоб максимізувати свої власні результати. Що допомагає їй вчитися, а не вчити її». Отож, коучинг – це цілеспрямований, орієнтований на результат, систематичний процес, в якому тренер сприяє підвищенню продуктивності праці, життєвого досвіду, самостійного навчання і зростання особистості учня.

Загальною темою для всіх цих визначень є їхня орієнтація на індивіда і на те, як підвищення навичок і знань, допоможе їм ефективніше функціонувати. Цей аспект «покращення навичок» є ключем до коучингу, тому що вивчення нового навичку має конкретну мету і відбувається протягом певного періоду часу.

Коучинг забезпечує високі стандарти виконання завдань, підтримує систему партисипативного управління, створює атмосферу, яка стимулює креативність, генерацію нових ідей і є надійним фундаментом інтегрованості працівників на підприємстві, так як проявляється через підтримку,

співпрацю та партнерство, допомагає набутти нових конкурентних переваг. Сьогодні, в більшості передових компаній, коучинг є дієвою складовою концепції управління людськими ресурсами, оскільки застосовується при плануванні, відборі, адаптації, мотивації, навчанні та розвитку, атестації і оцінці персоналу[1].

Кінцеві результати коучингу корисні для організацій, на рис. 1 зображено найголовніші з них:

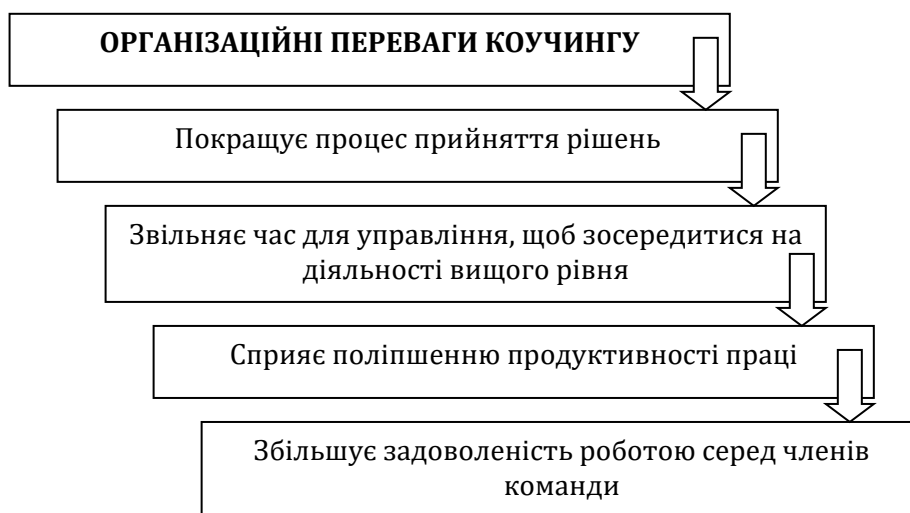


Рисунок 1. Переваги від використання коучингу

Отож, коучинг може підвищити продуктивність праці, моральний дух і задоволеність роботою, зробити членів команди менш залежними від керівника, здатними самостійно вирішити свої проблеми. Коучинг може допомогти керівнику абстрагуватися від виконання частини роботи і зосередитися на управлінні. Це вивільнить більше часу, для того щоб управляти стратегічно, а не виконувати рутинну роботу. Ефект тренування може зробити роботу менш напруженою, оскільки підлеглі стануть менш залежними від менеджера. Крім того, коучинг - це ефективний стиль управління персоналом в бізнесі. Управління в стилі коучинг дозволяє домогтися набагато більших результатів, ніж широко поширений сьогодні директивний стиль керівництва. Використання коучингу дозволяє значно підвищити продуктивність роботи співробітників, найбільш повно використовувати їх потенціал в інтересах справи, підвищити їх мотивацію. Коучинг полегшує делегування повноважень і істотно заощаджує робочий час [3].

Найважливіше що потрібно зрозуміти, це те, що коучинг спільний, двосторонній процес. Це означає, що тренер і людина, яку тренують (клієнт) працюють над створенням змін разом. Коучинг – це співпраця між тренером і клієнтом. Коучинг є високоєфективним підходом в роботі з людьми, за рахунок того, що включає в себе 3 унікальних компоненти [7]:

– Синергію: клієнт і коуч є партнерами, командою, що фокусується на цілях клієнта і його запитах, щоб досягти більше, ніж клієнт міг би зробити один.

– Структуру: з коучем клієнт бере на себе більше відповідальності і дій, мислить масштабніше і завершує свої плани, завдяки професіоналізму і відповідальності коуча.

– Професіоналізм і експертність: коуч знає, як допомогти керівникам і підприємцям приймати найкращі рішення, встановлювати найкращі цілі, заробляти більше, реструктурувати свою професійну діяльність й особисте життя для досягнення максимуму продуктивності і задоволеності.

Цей тип відносин робить обов'язки обох сторін простішими для розуміння (рис. 2).

Це, як правило, набагато складніше, ніж здається на перший погляд. Коли ці обов'язки змішати, то тренерський система має тенденцію ламатися і сторони розчаровуються та зневіряються один в одному. Щоб уникнути цього тренер повинен зосереджуватися на цілі, слухаючи чи задаючи запитання і забезпечувати негайний зворотний зв'язок. Всі ці речі вимагають усвідомлених зусиль і практики, і якщо тренер робить усе правильно, то тоді можна [8]:

- усунути проблеми якомога швидше;
- визначити причину проблем якомога швидше;
- взяти на себе відповідальність.

Необхідною умовою ефективного реалізації коучингу є принципи, на засадах яких він здійснюється. Грунтуючись на визначенні принципів як базових засад здійснення чи реалізації певного процесу, визначено, що принципи коучингу – це базові положення, норми, засади та правила, які забезпечують ефективність управління потенціалом працівника у процесі коучингової комунікації [1]. До основних принципів коучингу відносять такі [1,4,6]:

Відповідальність тренера	Відповідальність клієнта (учня)
несе відповідальність за збереження фокусу на чітко визначеній меті	відповідає за генерацію ідей і варіантів
стимулює мислення учня	приймає заходи для досягнення мети
забезпечує конструктивний зворотний зв'язок	звітує про виконану роботу

Рисунок 2. Відносини між тренером та учнем

– принцип усвідомленості і відповідальності. Коучинг працює на рівні свідомості і служить для розширення меж усвідомлення дійсності в ході аналізу поставленого завдання. Збір всієї необхідної інформації для вирішення завдання і її аналіз виробляються клієнтом самостійно за сприяння коуча. Для цього використовуються спеціальні техніки, головна з яких – опитувальна технологія коучингу.

– принцип відсутності експертної позиції. Коуч ніколи не займає по відношенню до клієнта експертну позицію, не висловлює своєї думки, не дає порад або готових рішень, не переносить свій досвід на учня. Це – найскладніший принцип в ході підготовки коуч-консультантів і одночасно – один з головних принципів, що відрізняють коучинг від інших видів консалтингу чи психотерапії. Клієнт завжди сам приймає рішення про наступний крок, який він зробить на шляху до своєї мети і сам несе відповідальність за його успіх.

– принцип поетапного розвитку. Кожен крок клієнта на шляху досягнення поставленої мети повинен знаходитися в «зоні найближчого розвитку». Для проходження кожного наступного кроку потрібно трохи піднятися над собою колишнім, «встати навшпиньки» або підстрибнути і – зірвати плід з гілки. Коуч повинен володіти достатньою мудрістю для того, щоб не дозволяти клієнту ставити технічно нездійсненні на даному етапі розвитку підзадачі. Цілі повинні бути великими, сміливими і надихаючими, кроки на шляху їх досягнення – значними, але здійсненними.

– принцип ієрархічності розвитку. Особистість розвивається поетапно у три рівні: егоцентричний, групоцентричний, загальнолюдський. Працюючи з клієнтом, коуч уважно вивчає смислове наповнення особистості, допомагає усвідомити головні цілі. Проте неможливо уявити собі ефективну роботу, якщо рівень розвитку коуча нижчий, ніж рівень розвитку клієнта.

– принцип моніторингу. Коучинг не займається «розвитком особистості» зокрема або «поліпшенням ефективності» в цілому. Коучинг не працює з проблемами клієнта або його минулим. Сфера інтересу коуча – конкретна мета в вашому майбутньому, кроки по її досягненню в сьогоденні або уроки з минулого, які допоможуть ефективно рухатися до неї зараз. Сесії коучингу з клієнтом передусім чітка постановка мети коуч-консультування, яка прописується в контракті між коучем і клієнтом. В ході консультування коуч постійно тримає увагу клієнта в рамках цієї мети, перевіряє її важливість і актуальність, не дозволяє перемикає або розпорошувати увагу на що-небудь інше.

– принцип єдності та взаємозв'язку. Людина – складна істота, яка функціонує на різних рівнях. Позитивні результати в одній сфері діяльності сприяють досягненням в інших. Здоров'я впливає на душевний стан. Духовний розвиток пов'язаний з фінансовим успіхом. Працюючи над конкретною ціллю в процесі проведення коучингу, тренер завжди повинен враховувати її вплив на інші сфери життя.

– принцип рівності. Метод коучингу заснований на комунікативному співробітництві і спрямований на формування партнерських відносин між коучем і клієнтом. Те саме можна сказати і про взаємодію формату керівник-підлеглий в коуч-менеджменті. Коучинг не має на меті повчати клієнта чи «направляти його на шлях істинний», а партнерство в свою чергу створює благодатний ґрунт для співробітництва. Саме такий підхід до іншої людини, як до рівної собі, підвищує рівень культури і продуктивність взаємодії.

– принцип опору змінам. Життя показує, що кожен відчуває великі труднощі при спробі зробити щось нове в житті, змінити себе. Все нове означає невідомість і підсвідомо таїть в собі небезпеку для оточуючих. Спільно з коучем клієнт розробляє план поетапного формування нової стратегії і тактики.

– принцип віри в можливість людини. Основоположним принципом коучингу, на думку Джона Уйтмора є тверда впевненість у тому, що практично всі люди володіють набагато більшими внутрішніми можливостями, ніж ті, які вони демонструють в своєму повсякденному житті. Коуч вірить, що всередині

кожної людини є відповіді на усі хвилюючі її запитання. Така віра керівника у підлеглих може помітно підвищити їхню мотивацію, співробітники будуть намагатися оправдати їхню довіру.

– принцип відсутності готових відповідей. Коуч не пропонує своєму учневі готових варіантів відповідей, а лише стимулює активність клієнта. Це пов'язано з тим, що «знати дорогу і її пройти – зовсім різні речі». Коли клієнт самостійно вибирає, приймає рішення, то й бере на себе відповідальність за його виконання.

Перелічені вище принципи коучингової діяльності можна розділити на три групи: загальні принципи, принципи впливу на розвиток клієнтів та принципи професійної діяльності коучів. Для кращої наглядності зведемо результати дослідження у табл. 1.

Таблиця 1. Принципи коучингової діяльності

Група принципів	Характеристика	Принципи, які відносяться до цієї групи
загальні принципи	визначаються тим, що мають універсальний характер, встановлюють базові засади здійснення коучингового процесу та технології використання коучингової діяльності на підприємстві	економічність, рівність, комплексність, підвищення ефективності діяльності, трансформація, простота, соціальне партнерство, об'єктивність, єдність та взаємозв'язок.
принципи впливу на розвиток клієнтів	принципи, спрямовані на зміну поведінки працівників з метою їх розвитку, на засадах застосування встановлених норм коучингової комунікації	мотивованість, формування унікального потенціалу, усвідомлення, розподіл відповідальності, подолання опору змінам, поетапність розвитку, цілеспрямованість.
принципи професійної діяльності коучів	принципи, що визначають ключові компетенції, професійно-кваліфікаційний рівень коучів при роботі з клієнтами	інформування, відсутність експертної позиції, відсутність готових відповідей, віра в можливості людини, комунікативність, ієрархічність розвитку, усвідомленість і відповідальність, самостійність, професійна майстерність, моніторинг.

Джерело: узагальнено за [1, 4, 6]

Висновки

Для того, щоб коучинг став справді поширеним інструментом управління на вітчизняних підприємствах, знання та навички, які використовуються в процесі його здійснення повинні бути більш доступними для працівників, а не лише для спеціалістів.

Важко передбачити розвиток коучингу, як інструменту менеджменту, але можна стверджувати із впевненістю, що впровадження принципів коучингу у діяльність підприємств дасть змогу користуватися його перевагами. Це у свою чергу, дозволить застосовувати коучинг як інструмент менеджменту та сприятиме розвитку потенціалу працівників. Принципи коучингу відображатимуть закономірності розвитку організації, закладатимуть основу нової теорії управління враховуючи тенденції розвитку людських ресурсів; будуть враховувати соціально-психологічні, адміністративні, економічні та інші методи, управлінські рішення тощо, тобто сукупність елементів, які створюють основу ефективного управління потенціалом працівників в напрямку розвитку.

Author details (in Russian)

Коучинг как метод управления персоналом

Ирина Котовская, Роман Оксентюк, Юрий Вовк

Аннотация. Коучинг представляет собой один из типов консультирования, может использоваться во многих сферах жизни; он включает в себя образовательный коучинг, спортивный коучинг, коучинг здоровья, финансовый коучинг, психологический коучинг, коучинг карьеры. Данная статья посвящена исследованию принципов коучинга, используемых в управлении персоналом. В статье проведено исследование структуры человеческого капитала, обоснована необходимость применения коучинга как

ефективної технології менеджмента людських ресурсів, вивчено вплив інструментів коучинга на якісно-кількісні характеристики оцінки людського капіталу. Предметом дослідження є інструментарій коучинга в структурі людського потенціалу. Метою статті є наукове обґрунтування та систематизація загальних і специфічних інструментів коучинга в системі управління персоналом.

Ключевые слова: коучинг, управління, персонал, коуч, тренер, ученик, консультування, переваги.

Author details (in English)

Coaching as a new method of human resources management

Iryna Kotovska *, Roman Oksentyuk **, Yuriy Vovk ***

* Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University,

56 Ruska str., 46001 Ternopil, Ukraine

e-mail: irina.tsozats@yandex.ua

Ph.D., Assist. Prof., Department of Management in Manufacturing Sphere

** Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University,

56 Ruska str., 46001 Ternopil, Ukraine

e-mail: kaf_mv@tstu.edu.ua

Ph.D., Assist. Prof., Department of Management in Manufacturing Sphere

** Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University,

56 Ruska str., 46001 Ternopil, Ukraine

e-mail: vovkyuriy@ukr.net

Ph.D., Assoc. Prof., Department of Management of Innovation Activity and Entrepreneurship

Abstract. Coaching is a type of counseling that can be used in many areas of life; it includes educational coaching, sports coaching, health coaching, financial coaching, psychological coaching, career coaching. This article concerned with how the principles of coaching are used in HRM. The structure of the human capital is studied in the paper; the necessity of the use of coaching as an effective technology of human resources management is substantiated, the effect of coaching tools for qualitative and quantitative characteristics of the human capital assessment is studied. The subject of the study is the coaching tools in the human capital structure. The purpose of the article is a scientific substantiation and systematization of general and specific coaching tools in the human resources management system.

Keywords: coaching, management, staff, coach, trainer, coach, counseling, benefits.

Appendix A. Supplementary material

Supplementary data associated with this article can be found, in the online version, at <http://dx.doi.org/10.14254/2223-3822.2016.14-1.21>

Funding

The authors received no direct funding for this research.

Citation information

Kotovska, I., Oksentyuk, R., & Vovk, Yu. (2016). Kouchynh yak novyi metod upravlinnia personalom [Coaching as a new method of human resources management]. *Socio-Economic Problems and the State*. 14 (1), 178-184. doi:[10.14254/2223-3822.2016.14-1.21](https://doi.org/10.14254/2223-3822.2016.14-1.21)

Використана література

1. Бала Р.Д. Економічне оцінювання та розвиток коучингу на промислових підприємствах: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. ек. наук: спец. 08.00.04. «Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)» / Р.Д. Бала – Львів 2013 – 26 с.
2. Вылегжанина А.О. Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: автореф. дисс. на соискание уч. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05 "Экономика и управление народным хозяйством" / А. О. Вылегжанина. – Тюмень, 2007. – 24 с.
3. Коучинг що це? [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://stattja.pp.ua/index.php?newsid=21901> – Назва з екрана.

4. Свиркова Е.Б. Коучинг: модная игрушка или рабочий инструмент? [Электронный ресурс] / Е.Б. Свиркова. –Режим доступа: <http://www.axima-consult.ru/stati-1-34.html> – Назва з екрана.
5. Сорокін М. Сучасний коучинг: яким він має бути [Электронный ресурс] / М. Сорокін. – Режим доступа: <http://conference.spkneu.org/2013/02/sorokin-mihajlo-suchasnij-kouching-yaki> – Назва з екрана.
6. Чуева М.Ю. Психологическое бизнес-консультирование и коучинг: Учебно-методический комплекс / М.Ю. Чуева. – М.: МГУТУ, 2011. – с. 50.
7. Шаповаленко А.В. Коучинг как новая форма работы с персоналом [Электронный ресурс] / А.В. Шаповаленко. –Режим доступа: URL: <http://www.festivalnlp.ru/articles/26/472> – Назва з екрана.
8. Principles of Coaching. Coaching Skills [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.free-management-ebooks.com
9. Starr, J. (2010). *The Coaching Manual: The Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching*, 3rd edn, Pearson Business.
10. Stoltzfu, T. (2008). *Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills*, Coach22 Bookstore LLC.

References

1. Bala, R.D. (2013). *Ekonomichne otsiniuvannia ta rozvytok kouchynhu na promyslovykh pidpriemstvakh: avtoref. dys. na zdobuttia nauk. stupenia kand. ek. nauk: spets. 08.00.04. «Ekonomika ta upravlinnia pidpriemstvamy (za vydamy ekonomichnoi diialnosti)»* [Economic evaluation and coaching development in industrial enterprises]]. Lviv.
2. Vylegzhanina, A.O. (2007). *Kouch-tekhnologii kak sposob obespecheniya konkurentosposobnosti predprinimatel'skikh struktur: avtoref. diss. na soiskanie uch. stepeni kand. ekon. nauk: spets. 08.00.05 "Ekonomika i upravlenie narodnym khozyaystvom"* [Coach technologies as a way to ensure the competitiveness of enterprise structures]. (Doctors thesis). Tyumen', 24.
3. *Kouchynh. shcho tse?* (2015, March 31). [Coaching. What is it?]. Retrieved from <http://stattja.pp.ua/index.php?newsid=21901>.
4. Svirkova, E.B. (2003). *Kouching: modnaya igrushka ili rabochiy instrument?* [Coaching: fashionable toy or a working tool?]. Retrieved at <http://www.axima-consult.ru/stati-1-34.html>.
5. Sorokin, M. (2013). *Suchasnyi kouchynh: yakym vin maie buty* [Modern coaching: what it should be]. Retrieved from <http://conference.spkneu.org/2013/02/sorokin-mihajlo-suchasnij-kouching-yaki>.
6. Chueva, M.Yu. (2011). *Psikhologicheskoe biznes-konsul'tirovanie i kouching: Uchebno-metodicheskiy kompleks* [Psychological counseling and business coaching: Teaching Materials]. Moscow: MGUTU, 50.
7. Shapovalenko, A.V. (2016, March). *Kouching kak novaya forma raboty s personalom* [Coaching as a new form of work with the staff]. Retrieved from <http://www.festivalnlp.ru/articles/26/472>.
8. *Principles of Coaching. Coaching Skills*. (2016. March). Retrieved from www.free-management-ebooks.com
9. Starr, J. (2010). *The Coaching Manual: The Definitive Guide to the Process, Principles and Skills of Personal Coaching*, 3rd edn, Pearson Business.
10. Stoltzfu, T. (2008). *Coaching Questions: A Coach's Guide to Powerful Asking Skills*, Coach22 Bookstore LLC.



© 2016 Socio-Economic Problems and the State. All rights reserved.
 This open access article is distributed under a Creative Commons Attribution (CC-BY) 4.0 license.
 You are free to:
 Share — copy and redistribute the material in any medium or format Adapt — remix, transform, and build upon the material for any purpose, even commercially.
 The licensor cannot revoke these freedoms as long as you follow the license terms.
 Under the following terms:
 Attribution — You must give appropriate credit, provide a link to the license, and indicate if changes were made.
 You may do so in any reasonable manner, but not in any way that suggests the licensor endorses you or your use.
 No additional restrictions
 You may not apply legal terms or technological measures that legally restrict others from doing anything the license permits.

Socio-Economic Problems and the State (ISSN: 2223-3822) is published by Academy of Social Management (ASM) and Ternopil Ivan Pul'uj National Technical University (TNTU), Ukraine, Europe.

Publishing with SEPS ensures:

- Immediate, universal access to your article on publication
- High visibility and discoverability via the SEPS website
- Rapid publication
- Guaranteed legacy preservation of your article
- Discounts and waivers for authors in developing regions

Submit your manuscript to a SEPS journal at <http://sepd.tntu.edu.ua>

