

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. № 6.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.6.9>
УДК 338.48

I. О. Банєва,
д. е. н., професор, професор кафедри готельно-ресторанної
справи та організації бізнесу,
Миколаївський національний аграрний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9524-2974>
О. В. Величко,
к. е. н., доцент кафедри менеджменту,
Державний торговельно-економічний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7273-9769>
О. Д. Коваль,
старший викладач кафедри туристичної інфраструктури та
готельно-ресторанного господарства,
Державний вищий навчальний заклад
Ужгородський національний університет
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-8263-6210>

КОУЧИНГ ПЕРСОНАЛУ ГОТЕЛЬНО-РЕСТОРАННОГО БІЗНЕСУ

I. Banyeva,
Doctor of Economic Sciences, Professor, Professor of the Department of Hotel and
Restaurant Business and Business Organization,
Mykolayiv National Agrarian University
O. Velychko,
PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Management,
State Trade and Economic University
O. Koval,
Senior Lecturer of the Department of Tourist Infrastructure and
Hotel and Restaurant Industry,
State Institution of Higher Education «Uzhhorod State University»

COACHING OF HOTEL AND RESTAURANT BUSINESS PERSONNEL

В статті вивчається роль коучингу як елементу системи управління розвитком персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу. Сфера гостинності переживає безпрецедентно важкий період: пандемія, обмеження соціальної взаємодії та інтенсивності використання послуг зазначеного сегменту, пост-пандемічна нестабільність та війна – все це руйнує галузь і вимагає пошуку шляхів відновлення активності суб'єктів господарювання. Визначено, що дедалі зростає цінність і роль саме людського капіталу у бізнес-процесах. Доведено, що коучинг є сучасною практикою не лише управління розвитком персоналу, а і максимізації ефективності використання унікального особистісного, інтелектуального потенціалу, носієм якого є саме працівник. Зокрема, актуалізація ролі людини у процесах відновлення і активізації бізнес-активності зумовлює важливість дослідження аспектів розвитку коучингу.

Дослідження проблематики здійснювалось завдяки застосуванню методів порівняння, абстракції, аналізу (для здійснення теоретичних узагальнень про роль коучингу як системи управління максимізацією потенціалу фахівців сфери гостинності) та узагальнення (для отримання висновків про вплив коучингу на розвиток персоналу суб'єктів готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи і невизначеності).

В ході дослідження було детерміновано сутність коучингу, основи управління розвитком персоналу, основні принципи організації даного процесу із коучем. Досліджено важливість роботи над зростання компетентності і майстерності фахівців галузі готельно-ресторанного бізнесу в умовах кризи, формування різних типів мислення, роль і переваги коучингу у процесах пошуку фахівцем його місця у структурі бізнес-процесів.

The article is devoted to analyze of coaching role as an element of system of development personnel management in the field of hotel and restaurant business. Industry of hospitality is experiencing a unprecedented difficult period: the Covid-19 pandemic, reducing social contact and intensity of use of tourism service, post-

pandemic instability and full-scale war – these factors destroy hotel and restaurant business and create a need of researching ways of the resumption of business activity. Development of personnel is a very important factor because the hospitality industry includes a close communication between specialist and client – consumer, first of all interest in the consumers requirements and priorities, the ability to find common ground with any clients and understand different demands. It was defined that the value and role of human capital in structure of business processes have been steadily increasing over the time. It was confirmed that coaching is a modern practice, which use not only for management of personnel development but for maximization of effectiveness of unique personal intellectual potential using, which the carrier is every single person. So, actualization of person role in processes of the reactivation and intensification of business activity necessitates the importance of researching of coaching development aspects.

Comparison (for finding of theoretical generalizations about role of coaching like a system of training and management of maximization of personnel potential in field of hotel and restaurant business), methods of abstraction, analysis and generalization (for finding of concludes about impact of coaching on personnel development, who work in hospitality industry, in the context of crisis and uncertainty) are the research methods which were used in the article.

In this science paper the essence of coaching, basics of management of personnel development, main aspects and principles of development with coach support were determined by authors. The importance of work increased levels of competence and skills of specialists in field of hotel and restaurant business under crisis influence, the role of personnel in processes of stabilization and recovery of hospitality industry on post-war conditions were researched.

Ключові слова: *коучинг, сфера гостинності, розвиток персоналу, професійне зростання, кваліфікація, готельно-ресторанний бізнес, коучинговий процес, компоненти коучингу.*

Key words: *coaching, hospitality industry, personnel development, professional growth, qualification, hotel and restaurant business, coaching process, coaching components.*

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Вітчизняна галузь гостинності перебуває у складному становищі, умови пандемії Covid-19 унеможливили нормальне функціонування господарюючих суб'єктів, скоротили їх можливості та майже припинили рух туристичних потоків, які, власне, формують попит на послуги. Пристосування до умов обмеженості соціальної взаємодії та карантинних вимог стало складним процесом, проте мало позитивні перспективи – стабілізація ситуації на ринку туристичних послуг, відновлення активності господарюючих суб'єктів, скорочення рівня безробіття у галузі тощо. Все це свідчило про ефективне протистояння кризи на основі оновлення порядку роботи та вимог до діяльності, сприйняття новоутворених пандемією умов. Проте війна стала безпрецедентним шоком для готельно-ресторанного бізнесу, цілком руйнівним явищем, що вимагає пошуку нових методів досягнення стабільності та відновлення підприємницької активності.

Важливим аспектом є робота із персоналом, адже сфера гостинності передбачає тісну взаємодію із клієнтом – споживачем послуг, врахування їх вимог та інтересів, ефективну двосторонню комунікацію. Компетентність фахівців є одною із передумов зростання якості послуг, що надають суб'єкти готельно і ресторанного бізнесу. В умовах кризи вивчення і вдосконалення практики управління розвитком персоналу створить надійне підґрунття для повоєнного відновлення всієї галузі. Коучинг, як форма роботи над рівнем професіоналізму і майстерності фахівців, розкриття і максимізації їх потенціалу, набуває особливої цінності у структурі процесів професійного розвитку; практика управління ефективністю готельно-ресторанного бізнесу свідчить про зростання ролі управління саме людським, інтелектуальним

капіталом, адже продуктивність праці прямо впливає на формування конкурентних переваг господарюючого суб'єкта. Основи коучингу передбачають розвиток персоналу із його залученням до процесів прийняття управлінських рішень, більш повне використання особистісного потенціалу із його подальшим відтворенням, формування чітких мотивів, що стимулюють до ефективної праці, саморозвитку і самовдосконалення.

Власне, криза і скорочення інтенсивності діяльності суб'єктів підприємництва галузі готельно-ресторанної діяльності фокусують увагу на потребі у цінних кадрах, що актуалізує проблеми і перспективи розвитку коучингу в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення проблем коучингу та аспектів його розвитку широко поширене серед зарубіжних дослідників, зокрема таких, як Г. Беккер, Дж. Вітмор [1], М. Дауні [2], Я. Мінсер, Т. Шульц, А. Маслоу [3], М. Еріксон, Т. Дж. Леонард, П. Хоукінс, М. Рейнолдс, П. Сімен, Дж. К. Старт. Серед вітчизняних науковців проблематика розвитку коучингу висвітлена у працях О. Івановича [4], Ю. Кравченко, Н. Лева [5], Є. Лонгвиновського [6], І. Павлова та ін. Особливості управління розвитком компетентностей та особистісним зростання – результатом роботи коуча і працівника сфери готельно-ресторанного бізнесу, вивчають І. Андренко, Ю. Краснокутська [7], які узагальнюють важливість розвитку саме тих навичок, що пов'язані з можливостями роботи у нетипових обставинах, що характеризуються виникненням надзвичайних подій, в яких необхідно приймати нестандартні рішення, праця науковців наголошує на важливості пропозиції гнучких послуг сфери гостинності, яка, на думку авторів, залежить від вміння персоналу працювати у мінливих умовах зовнішнього оточення. Процес навчання персоналу як ключовий елемент впливу на продуктивність праці та ефективність бізнесу вивчає Н. Богдан, І. Сегеда, Л. Оболонцева [8]. Коучинг в системі управління розвитком людського потенціалу на вітчизняних

підприємствах вивчає Л. Тертична [9], В. Никифорак, О. Мельник, С. Невмержицька, Н. Бугас [10] та ін.

Разом із тим, актуалізація проблем повоєнного відновлення готельно-ресторанного бізнесу вимагає пошуку ефективних методів впливу на його пожвавлення. Людський фактор є визначальним аспектом у якості послуг суб'єктів господарювання сфери гостинності, що зумовлює зростання цінності результатів поглибленого дослідження коучингу як елементу управління розвитком кадрів.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Наукова стаття являє собою оригінальне дослідження коучингу та його ролі як елементу системи управління розвитком персоналу у сфері готельно-ресторанного бізнесу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Умови пандемії Covid-19 та воєнного положення руйнують економічні процеси і зв'язки, що роками налагоджувались між бізнесом і споживачем. Традиційні інструменти подолання кризи не здатні забезпечити результат та досягнення сталості процесів, адже характерною є присутність невизначеності на теренах бізнес-простору, нестабільність та вразливість. В даному контексті цінність людського капіталу перевищує роль інших ресурсів, адже наявність суб'єктивного погляду на ситуацію, миттєва реакція на події та індивідуальний підхід до клієнта, що особливо важливо в умова війни, здатні втримати увагу і прихильність споживача, що зберігає прибутки господарюючого суб'єкта та його місце на ринку. Власне, це свідчить про важливість роботи із кадрами саме в умовах кризи, підтримки їх вмотивованості, окреслення перспектив і стимулів, пошуку особистісних ресурсів і резервів тощо.

Будь-який елемент управління людським капіталом спрямовується на максимізацію продуктивності праці та всебічне розкриття потенціалу і резервів особистості. Коучинг є найбільш вдалим інструментом впливу на становлення і професійне зростання фахівця, хоча його застосування тільки

починає поширюватись на вітчизняних суб'єктах господарювання сфери гостинності. Коучинг є одним із проявів взаємодії із людським капіталом; індивідуалізованою траєкторією допомоги у навчанні і становленні людини як професіоналу. Досягнення успіхів у бізнесі починається із створення ефективної комунікації із працівниками, розкриття їх професійних якостей.

Коучинг як цілісну методику впливу на персонал розробили Томас Дж. Леонард (Thomas J. Leonard) (персональний коучинг) і Джон Вітмор (John Whitmore) (бізнес-коучинг), основоположником коучингового підходу вважається У. Тімоті Голві (англ. W. Timothy Gallwey), який визначає його як «методику розкриття потенціалу особистості для максимізації власної продуктивності та ефективності» [9]. Власне бачення стосовно сутності коучингу було запропоновано і М. Дауні (Myles Downey), який детермінує його як напрям мистецтва, творчого, нетипового підходу управління людьми – «мистецтво сприяти підвищенню результативності, якості роботи, навчанню та розвитку іншої людини» [2].

Узагальнюючі дані дефініції можна сказати, що коучингом називається процес розкриття особистісного потенціалу працівника на засадах партнерської взаємодії із коучем, активізація мислення – нетипового, гнучкого та творчого, розвиток креативності, пошук внутрішніх резервів задля вирішення задач, зумовлених специфікою професійної діяльності. Основною відмінністю від навчання є наявність рис саме партнерської, рівноправної взаємодії між особою і коучем без суб'єктивних суджень, оцінок та підведення підсумків.

Коучем є людина, яка взаємодіє із клієнтом (працівником) на умовах постійного партнерства, допомагаючи особі розкривати особистісний та професійний потенціал, досягати нових цілей; основною метою коуча є розвиток здібностей щодо використання вже накопичених знань, а не надання нових, кожен крок навчання спрямований на вдосконалення професійного рівня, окреслення можливостей працівника за умови ефективного використання ресурсного потенціалу та креативності [11].

Коучинг персоналу сфери гостинності має особливу рису – його метою є акцентування уваги фахівця на важливості перманентної роботи із споживачем послуг, зокрема на таких аспектах, як:

- як ефективно працювати із клієнтом, вивчати його інтереси і запити;
- як досягати високого рівня задоволеності споживача від наданих господарюючим суб'єктом послуг;
- як вплинути на зростання якості сервісу загалом.

Тобто, першочерговою ціллю коуча є вивчення комунікативного потенціалу фахівця та особистісних якостей, їх розкриття.

Основними принципами коучингу є такі:

- це інтерактивний процес підтримки працівника, який не має на меті навчити його, а лише акцентує увагу на тому, як розкрити особистісний потенціал та використати його у робочому колективі та взаємодії із клієнтами;
- кожен працівник має більше здібностей, аніж сам це усвідомлює, коуч розкриває приховані навички та акцентує увагу саме на сильних сторонах клієнта;
- партнерська взаємодія без підпорядкування – відносини між коучем і клієнтом побудовані на довірі та підтримці. Коуч не оцінює, не критикує та не надає порад клієнтові;
- відповідальність і вибір залишаються за клієнтом, коуч не має впливу на його поведінку.

Варто відзначити, що трансформації у підходах розвитку персоналу тривають, тенденції останніх років свідчать про зміну ставлення до коучингу, оновлення його сприйняття та динамічне зростання прихильності до нього: якщо раніше коучинг був показником статусності та розкоші, послугою, доступною тільки для керівників компанії, то тепер він сприймається як необхідний елемент розвитку людського капіталу, внесок в успіх організації, а послугами коуча може скористатись кожен зацікавлений в особистісному і

професійному зростанні працівник. Дослідження, проведені International Coaching Federation (далі – ICF) у 2017 році відобразили, що «організації з сильною культурою коучингу показують доходи вище, ніж галузеві колеги (46% в порівнянні з 39% інших організацій-респондентів), і повідомляють про більш високу залученість співробітників (61% проти 53%)» [12]. Дослідження, проведені ICF у 2022 році, відобразили, що основними клієнтами коуч-практиків за відповідний період, навіть не дивлячись на пост-пандемічну нестабільність та кризові тенденції, переважно були менеджери – 31%; другу позицію у рейтингу споживачів послуг коучів були керівники – 25% [11]. Коучинг, на думку респондентів, найбільше впливає на такі життєві аспекти, як:

- покращення балансу між робочою і життєвою складовою (зазначили 46% респондентів);
- підвищення продуктивності (зазначили 43%);
- вдосконалення навичок налагодження комунікації всередині колективу та з клієнтами компанії (зазначили 41%);
- оптимізація процесу виконання поставлених задач (зазначили 39%);
- зростання відчуття впевненості у виконанні функціональних обов'язків і поточних задач (зазначили 38%);
- вдосконалення стратегії управління бізнесом через оптимізацію управління персоналом і його діяльністю (зазначили 38%);
- покращення мікроклімату у колективі, створення приємної робочої атмосфери (зазначили 37%);
- вплив на кар'єру і професійне зростання (зазначили 30%);
- спрощення процесів прийняття нових працівників у колектив, прискорена адаптація (зазначили 23%) [13, с. 185].

На сьогодні для України характерним є достатньо низький рівень фінансування процесів розвитку персоналу, проте відбувається усвідомлення самим фахівцями важливості особистісного розвитку. Тенденції актуалізації

використання підтримки коуча працівниками сфери готельно-ресторанного бізнесу є не випадковими, адже зростає конкуренція між фахівцями в силу скорочення пропозиції праці, що стало результатом впливу війни на індустрію гостинності. Додатковим фактором плинності кадрів є сезонні коливання. Важкість отримання вакансії мотивує фахівців до вивчення особистісного потенціалу задля його всебічного розкриття та формування нових вмінь.

Важливість коучингу у сфері гостинності зумовлена не лише ринковими факторами, а і необхідністю прояву ініціативи задля досягнення високої якості сервісу. На рівні свідомості працівник має розуміти, що його робота із споживачем послуги впливає на особистісний дохід та прибутковість діяльності суб'єкта підприємництва загалом. За таких умов коуч допомагає працівнику знайти відповідь на наступні питання:

Якого результату необхідно досягнути (відповідно до запиту клієнта)?

Якими методами можна закрити потребу клієнта і що саме необхідно залучити задля досягнення результату – задоволеності споживача?

Хто буде залучений до надання послуги чи пропозиції певного сервісу?

З ким необхідно узгодити план дій?

Працівник сфери гостинності задля реалізації певного запиту споживача повинен налагодити сукупність комунікаційних зв'язків – із іншими працівниками, керівництвом і споживачами, а також їх перманентно підтримувати. При цьому, коучинг спрямований не лише на навчання працівника вирішувати стандартні ситуації та запити споживачів, а і на вивчення особливостей взаємодії із складними клієнтами або роботи у нетипових умовах, що є особливо характерним для сфери діяльності суб'єктів готельного і ресторанного господарства.

Враховуючи специфіку роботи у сфері готельно-ресторанного бізнесу – а це перманентна взаємодія із споживачем, працівникові необхідно розвивати мислення, вміння аналізувати. Власне, коучинг допомагає у розумінні основ таких типів мислення, як:

- критичного (адекватна оцінка інформації, впевнена позиція та вміння її аргументувати, протидія маніпуляціям);
- гнучкого (здатність швидкого пристосування до мінливих умов діяльності – зміни ринкових факторів, поточних обставин і ситуації, вміння знайти компроміс і «домовитись» із клієнтом);
- креативного (знаходити методи вирішення типових проблем відповідно до індивідуального запиту клієнта, враховуючи його побажання, збалансовувати різні підходи і інструменти на шляху досягнення бажаного клієнтом результату, вміти бачити ситуацію під різним «кутом», по-новому, відходячи від типових порядків і стандартів діяльності, що зумовлено індивідуальними потребами споживачів);
- системного (вміння вивчати запит клієнта як систему дій, які необхідно реалізувати задля досягнення бажаного результату, бачити взаємозв'язок між кроками і їх впливом процес задоволення запиту клієнта);
- позитивного (вміння фокусувати увагу на «перемогах», не зациклюючись на минулих невдачах, аналіз помилок та їх передбачення у майбутньому, враховуючи попередній досвід).

Коучинг персоналу закладів сфери гостинності дозволяє усвідомити працівнику його значення у структурі бізнес-процесів; застосування даного типу взаємодії із кадрами має ряд переваг, а саме:

по-перше, допомагає усвідомити працівнику важливість його роботи в контексті функціонування закладу та пропозиції сервісу для споживачів готельних і ресторанних послуг;

по-друге, мотивує працівника до самовдосконалення, адже коучинг спрямований на акцент уваги особистості на навички і потенціал, що не є розкритими;

по-третє, підвищує зацікавленість і відданість працівника роботі через чіткі окреслення його перспектив;

по-четверте, оптимізує комунікацію всередині робочого колективу, адже в результаті роботи коуча кожен працівник чітко розуміє власну роль у

процесах надання послуг, усвідомлює саме свою зону відповідальності; також коучинг може передбачати проведення спільних семінарів, що змушує працівників шукати методи вирішення проблеми колективно, тим самим зміцнюючи зв'язки між працівниками та окремими відділами.

Повоєнне відновлення сфери готельно-ресторанного бізнесу вимагатиме вдосконалення і розширення пропозиції послуг індустрії гостинності задля активізації діяльності та забезпечення прибутковості. Відновлення бізнес-процесів як складний багатокомпонентний процес зумовлюватиме потребу у залученні нових кадрів, готових до роботи і максимальній віддачі професії, а це лише актуалізує роль коучингу в контексті подальшого підвищення якості людського капіталу.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. В ході аналізу проблематики було визначено, що коучингом у широкому розумінні є процес розкриття особистісного потенціалу працівника на засадах партнерської взаємодії із коучем, активізація мислення – нетипового, гнучкого та творчого, розвиток креативності, пошук внутрішніх резервів задля вирішення задач, зумовлених специфікою професійної діяльності. Аналізуючи коучинг персоналу сфери гостинності варто відзначити особливий рис – робота коуча передбачає також навчання фахівця ефективно працювати із клієнтом на основі перманентної взаємодії, а також пошук резервів, необхідних для розкриття комунікативного потенціалу. При цьому, базовим принципом коучингу є партнерська взаємодія між коучем-практиком та працівником, що виступає в даному контексті клієнтом коуча.

Коучинг продовжує стрімко розвиватись, про що свідчить зростання попиту на послуги не лише серед керівників організації, а і серед працівників середніх ланок, зокрема менеджерів та іншого персоналу, що тісно співпрацює із споживачами. Враховуючи даний аспект, на наш погляд, подальші дослідження мають бути спрямовані на пошуки шляхів впровадження коучингу у структуру управління корпоративною культурою

підприємств, зокрема як базового елемента впливу на розвиток персоналу суб'єктів готельного і ресторанного господарства.

Література

1. Вітмор Дж. Ефективний коучинг: принципи і практика. Київ : КМ-Букс, 2019. 336 с.
2. Дауні М. Ефективний коучинг: Уроки тренера коучів. М.: Добра книга, 2013. С. 288.
3. Маслоу А. Нові рубежі людської природи. М.: Сенс, 1999. С. 425.
4. Іванович О. С. Коучинг як нова модель навчання персоналу підприємства. *Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту. Економічні науки*. 2011. Вип. 3. С. 258–263.
5. Лев Н. Ю., Бала Р. Д. Моделі коучингу: характеристика та особливості застосування. *Вісник Нац. ун-ту «Львівська політехніка»*. 2012. №727. С. 76–81.
6. Лонгвиновський Є. І. Функціональна та змістовна сутність коучингу на підприємстві. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2012. №2 (13). С. 279–301.
7. Краснокутська Ю., Андренко І., Карюк А. Розвиток компетентностей як чинник підвищення конкурентоспроможності працівників підприємств гостинності. *Управління змінами та інновації*. 2022. №3. С. 39–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/СМІ/2022-3-7>
8. Оболенцева Л. В., Сегеда І. В., Богдан Н. М. Навчання як ключовий аспект підвищення ефективності роботи персоналу на підприємствах готельного господарства. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія «Економічні науки»*. 2019. Вип. 36/2019. С. 54–58.
9. Тертична Л. І., Дегтяр А. А. Коучинг в системі управління трудовим потенціалом підприємства. *Економіка та суспільство*. 2022. №41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6>
10. 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: 28.05.2023). DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83

11. Global Coaching Study: 2023 Executive Summary / International Coaching Federation, 2023. URL: chrome-extension://efaidnbnmnibpcajpcglclefindmkaj/https://coachingfederation.org/app/uploads/2023/04/2023ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf?utm_source=Website&utm_medium=CTR&utm_campaign=GCS&utm_id=Executive+Summary+ (дата звернення 28.05.2023)

12. Building a Coaching Culture with Millennial Leaders 2017 / International Coaching Federation, 2017. URL: <https://coachingfederation.org/research/building-a-coaching-culture> (дата звернення 28.05.2023)

13. Ломага Ю. Р., Нагірна М. Я. Переваги та недоліки коучингу в Україні за умов Євроінтеграції. *Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення та проблеми розвитку*. 2022. №2 (8). С. 183–191.

References

1. Witmore, J. (2019), *Efektivnyi kouchyng: pryntsyipy i praktyka* [Coaching for Performance], KM-Buks, Kyiv, Ukraine.
2. Downey, M. (2013), *Efektivnyi kouchyng: Uroky trenera kouchiv* [Effective coaching: Lessons from a trainer of coaches], Dobra kniga, Moscow, Russia.
3. Maslow, A. (1999), *Novi rubezhi liudskoi pryrody* [New frontiers of human nature], Sens, Moscow, Russia.
4. Ivanovych, O. S. (2011), “Coaching as a new model of training the company's personnel”, *Visnyk Chernivets'kogo torgovel'no-ekonomichnogo instytutu. Ekonomichni nauky*, vol. 3, pp. 258–263.
5. Lev, N. Yu. and Bala, R. D. (2012), “Coaching models: characteristics and features of application”, *Visnyk Nac. un-tu “L'vivs'ka politehnika”*, vol. 727, pp. 76–81.
6. Longvynovsky, E. I. (2012), “Functional and meaningful essence of coaching at the enterprise”, *Jevropejs'kyj vektor ekonomichnogo rozvytku*, vol. 2 (13), pp. 279–301.

7. Krasnokutska, Yu., Andrenko, I. and Karyuk, A. (2022), “Competence development as a factor in increasing the competitiveness of employees of hospitality enterprises”, *Upravlinnja zminamy ta innovacii*, vol. 3, pp. 39–42. DOI: <https://doi.org/10.32782/CMI/2022-3-7>.
8. Obolentseva, L. V., Szegeda, I. V. and Bohdan, N. M. (2019), “Training as a key aspect of increasing the efficiency of personnel at hotel enterprises”, *Naukovyj visnyk Hersons'kogo derzhavnogo universytetu. Serija «Ekonomichni nauky»*, vol. 36/2019, pp. 54–58.
9. Tertychna, L. I. and Degtyar, A. A. (2022), “Coaching in the labor potential management system of the enterprise”, *Ekonomika ta suspil'stvo*, vol. 41. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-41-6>.
10. 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 28 May 2023), DOI: 10.32702/2307-2105-2020.12.83.
11. The International Coaching Federation (2023), “Global Coaching Study: 2023 Executive Summary”, available at: chrome-extension://efaidnbnmnibpcjpcglclefindmkaj/https://coachingfederation.org/app/uploads/2023/04/2023ICFGlobalCoachingStudy_ExecutiveSummary.pdf?utm_source=Website&utm_medium=CTR&utm_campaign=GCS&utm_id=Executive+Summary+ (Accessed 28 May 2023).
12. The International Coaching Federation (2017), “Building a Coaching Culture with Millennial Leaders 2017”, available at: <https://coachingfederation.org/research/building-a-coaching-culture> (Accessed 28 May 2023).
13. Lomaga, Y. R. and Nagirna, M. Ya. (2022), “Advantages and disadvantages of coaching in Ukraine under the conditions of European integration”, *Menedzhment ta pidpryjemnytvo v Ukraini: etapy stanovlennja ta problemy rozvytku*, vol. 2 (8), pp. 183–191.

Стаття надійшла до редакції 07.06.2023 р.