

Федосєєва Ганна С.
Доктор економічних наук, доцент
Миколаївський національний аграрний університет
вул. Г. Гонгадзе, 9, Миколаїв, Україна
e-mail: timofany@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4201-8017

КОУЧИНГ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У ЖІНОК-ПІДПРИЄМНИЦЬ В УКРАЇНІ

Hanna Fedosieieva
Doctor of Economics, associate professor
Mukolayiv National Agrarian University
st. G. Gongadze, 9, Mykolaiv, Ukraine,
e-mail: timofany@ukr.net
ORCID: 0000-0003-4201-8017

COACHING AS A TOOL FOR THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP QUALITIES WOMEN-ENTREPRENEURS IN UKRAINE

Анотація. У 2023-2024 рр. жіноче підприємництво перетворилося на рушійну силу української економіки. Разом з тим, у підприємництво прийшли жінки, які раніше ніколи не думали про себе як про лідера. Такі жінки часто мають низьку впевненість у собі, бояться відповідальності за самостійно прийняті рішення, їм важко налагодити комунікацію з командою, клієнтами та партнерами. При цьому, українські жінки здебільшого самостійно намагаються поєднати ролі мами, дружини, фахівця, підприємниці, доньки і т.д. У таких умовах, саме коучинг здатен перетворити невпевнену у собі жінку, яка поєднує максимальну кількість функцій у різних сферах, на справжнього лідера. Коучингу, як інструменту розвитку лідерства присвячені праці ДЖ. Уйтмора, А. Черненко-Діба, С. Кові, О. Нежинська, М. Ландсберг та інші. Метою статті є дослідження коучингу, як інструменту розвитку лідерських якостей жінок-підприємниць України. У статті описано ключові фактори впливу коучингу на розвиток лідерських якостей вітчизняних жінок-підприємниць, а саме: допомогу у підвищенні впевненості у собі; розвиток емоційного інтелекту; допомогу у прийнятті рішень; налагодження ефективної комунікації з партнерами, клієнтами, державними органами влади; забезпечення балансу між роботою та особистим життям; допомогу у стратегічному плануванні та розвитку контактної бази жінки-підприємниці. Також наведено основні проблеми, які можуть супроводжувати вітчизняних жінок-підприємниць, котрі прагнуть розвинути свої лідерські якості за допомогою професійного коуча. При цьому, автор дотримується стійкого переконання, що для української жінки-підприємниці, яка насправді хоче розвинути свої лідерські якості, на перший план має вийти пріоритетність себе нової — упевненої у собі жінки, здатної розбудувати свій бізнес та вести за собою людей. Саме за цієї умови наведені проблеми є досить легко вирішуваними. Виходячи з цього, запропоновано практичні та дієві кроки для подолання зазначених проблем.

Ключові слова: Жінка-підприємниця, лідерство, коучинг, жінка-лідер, відповідальність, прийняття рішень.

Abstract. In 2023-2024, women's entrepreneurship turned into a driving force of the Ukrainian economy. At the same time, women who had never thought of themselves as a leader came into entrepreneurship. Such women often have low self-confidence, are afraid of responsibility for independently made decisions, and find it difficult to establish communication with the team, clients and partners. At the same time, Ukrainian women

mostly independently try to combine the roles of mother, wife, specialist, entrepreneur, daughter, etc. In such conditions, it is coaching that can turn a no-self-confident woman who combines the maximum number of functions in various fields into a real leader. Coaching, as a tool for leadership development, is devoted to the work of DZ. Whitmore, A. Chernenko-Dyba, S. Kovi, O. Nezhynska, M. Landsberg and others. The purpose of the article is to study coaching as a tool for developing leadership qualities of women entrepreneurs of Ukraine. The article describes the key factors of the influence of coaching on the development of leadership qualities of domestic female entrepreneurs, namely: help in increasing self-confidence; development of emotional intelligence; assistance in decision-making; establishment of effective communication with partners, clients, state authorities; ensuring a balance between work and personal life; assistance in strategic planning and development of the contact base of a female entrepreneur. Also given are the main problems that can accompany domestic female entrepreneurs who seek to develop their leadership qualities with the help of a professional coach. At the same time, the author firmly believes that for a Ukrainian woman entrepreneur who really wants to develop her leadership qualities, the priority of her new self — a self-confident woman capable of building her business and leading people should come to the fore. It is under this condition that the given problems are quite easily solved. Based on this, practical and effective steps are proposed to overcome these problems.

Key words: Woman — entrepreneur, leadership, coaching, woman — leader, responsibility, decision-making.

Jel codes: M210, O350, D830

Постановка проблеми. У 2023 році кожен другий новий ФОП в Україні відкрили жінки — всього 154 тис. нових підприємств [1]. Також саме жінки у 2023 р. очолили третину новостворених бізнесів — понад 10 тисяч компаній. За даними Єдиного державного реєстру, у першому кварталі 2024 р. понад 43 тисячі ФОПів в Україні створили жінки. Це 59 % від загальної кількості новостворених ФОПів за цей період [2]. Для порівняння, у 2021 році частка жінок становила 51 % від загальної кількості новостворених ФОПів [2]. Отже, саме жіноче підприємництво стає одним з потужних інструментів розвитку вітчизняної економіки у період війни.

Варто відзначити, що сучасні українські жінки поєднують різні соціальні ролі — матері, дружини, фахівчині, доньки. При цьому, жінка має бути готовою вирішувати проблему зниження споживчого попиту, подорожчання ресурсів, девальвації гривні, браку кадрів, логістичних збоїв та інші. Усе це вимагає від жінки наявності стійких лідерських якостей і впевненості у собі. І тут, на першій план виходить пошук інструментів, які допоможуть сформувати та розвивати лідерство жінки. Саме тому, на наше переконання, використання коучингу вітчизняними жінками-підприємницями, у контексті розвитку їх лідерських якостей, є надзвичайно актуальним.

Аналіз досліджень і публікацій. У перекладі з англійської «to coach» означає — тренувати, вчити, спрямовувати, управляти. У багатьох сучасних словниках «коуч» перекладається як «тренер, наставник», але значення цього слова багатогранне. Наприклад, в Оксфордському університеті у 30-х роках XIX століття коучем називали людину, яка допомагала студенту підготуватися до іспитів [3].

Відповідно до визначення Міжнародної асоціації коучингу (ICF): Коучинг — це процес, побудований на принципах партнерства, що стимулює рефлексію та творчість клієнтів, щоб надихати їх на максимальне розкриття свого потенціалу — як особистісного, так і професійного [4].

М. Дауні говорив про коучинг, як про мистецтво сприяти підвищенню результативності, навчання і розвитку іншої людини [6].

Дж. Уїтмор визначив суть коучингу в розкритті потенціалу людини для її максимальної ефективності в особистій та бізнес-сфері [5]. Також автор зазначав, що коучинг — це спосіб життя, що народжується з коучингового духу — переконаності в тому, що і ви самі, і інші люди наділені здібностями, винахідливістю і потенціалом. І, як раз, Дж. Уїтмор у книзі «Внутрішня сила лідера: Коучинг як метод управління персоналом» [11] одним з перших запропонував використовувати коучинг для розвитку лідерських якостей.

Коучингу, як інструменту розвитку лідерства, також присвячені праці А. Черненко-Дибя [7], С. Кові [8], О. Нежинська [9], М. Ландсберг [10] та інші. Разом з тим, проблематика використання коучингу українськими жінками підприємницями є майже не описаною, незважаючи на стрімкий розвиток, у останні два роки, різного роду тренінгів, воркшопів і мастермаїндів присвячених тематиці використання коучингу для формування лідерських якостей українських підприємців.

Методика дослідження. Достовірність проведеного дослідження зумовлена використанням комплексного підходу та значної сукупності методів дослідження, зокрема: системний підхід — при вивченні зв'язків між явищами та процесами в системі розвитку лідерства вітчизняних жінок-підприємниць; метод відкритого анкетування — для визначення того, що є ключовим у прийнятті жінкою-підприємницею рішення про роботу з коучем; метод наукового абстрагування — при виділенні ключових проблем залучення коучів до розвитку лідерських якостей жінками-підприємницями України; діалектичний та абстрактно-логічний метод — при проведенні узагальнень діяльності і формуванні висновків щодо використання коучингу, як інструменту розвитку лідерських якостей вітчизняними жінками-підприємницями.

Метою статті є дослідження коучингу, як інструменту розвитку лідерських якостей жінок-підприємниць України.

Виклад основного матеріалу. На нашу думку, коучинг відіграє важливу роль у формування лідерських якостей вітчизняних жінок-підприємниць, сприяючи їх професійному та особистому зростанню. Ключові аспекти впливу коучингу на лідерство досліджуваних суб'єктів господарювання представлені на рис. 1.

Підвищення впевненості у собі дуже актуальне для вітчизняних жінок-підприємниць, оскільки значна частина з них підприємницями стала саме у роки війни.

Наразі є дві найпоширеніші причини, стрімкого розвитку жіночого підприємництва у 2023 та 2024 рр.:

- жінки, котрі давно планували розпочати власну справу і не наважувалися, зрозуміли, що варто спробувати. Коли, якщо не зараз?;
- заміна чоловіка, котрий пішов на фронт. Підприємці, перекваліфікувавшись у захисників держави, часто залишають на дружин свій бізнес. Жінки стоять перед важким вибором — вести його самотужки чи закрити. Здебільшого вони обирають перше, беручи на себе відповідальність заради чоловіка, родини і колективу компанії.

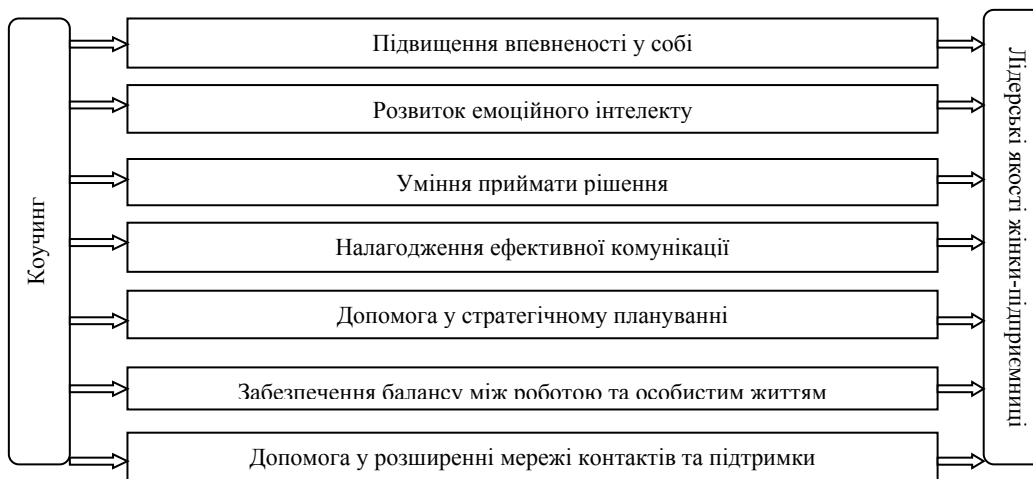


Рис. 1. Вплив коучингу на формування лідерських якостей жінок-підприємниць України.

Джерело: Побудовано автором на основі власних досліджень

Обидві ці причини привели у підприємництво досить невпевнених у собі жінок, які мають певні цілі, прагнуть до визначених результатів, але разом з тим бояться зробити помилки, бояться осуду з боку рідних, друзів чи знайомих, бояться відповідальності. І саме коучинг допомагає побороти усі ці страхи, віднайти впевненість у собі, щоб стати справжнім лідером для своєї команди.

Розвиток емоційного інтелекту є дуже проблемним питанням для вітчизняних жінок взагалі, і в тому числі підприємниць. Так склалося історично в українському суспільстві, що дуже малий відсоток батьків приділяє увагу розвитку емоційного інтелекту своїх дочок. Українську дівчинку не вчать розуміти, усвідомлювати чи управляти власними емоціями, тим більше своєю мотивацією, думками чи поведінкою. І тому, дорослим жінкам, особливо тим хто прагне стати справжнім лідером на своєму підприємстві, тим хто прагне швидко і безболісно виходити з конфліктних ситуацій, як серед працівників, так і з клієнтами, постачальниками чи іншими сторонами дуже важливо навчитися управляти, не лише своїми емоціями та станами, а і уміти управляти емоційними станами інших людей, помічати їхні актуальні потреби, співпереживати і розвивати їхні сильні сторони. І цю проблему дуже ефективно вирішує коучинг з професійним сертифікованим коучем.

Уміння швидко і ефективно реагувати на постійні перебої з постачанням електроенергії, збоями в логістиці, постійним подорожчанням ресурсів, зниженням попиту, проблеми дітей та інші неприємні ситуації потребують твердого навичку прийняття рішень та уміння брати на себе відповідальність за ці рішення. Коучинг є одним з найдієвіших інструментів, що допомагають приймати рішення у будь-яких кризових ситуаціях. Адже, він сприяє розвитку критичного мислення жінок-підприємниць. У роботі з досвідченим коучем жінки вчать краще оцінювати ситуації, звужувати ризики та обирати найефективніші стратегії.

Жінки-лідери повинні обов'язково уміти чітко та ефективно комунікувати зі своїми командами, партнерами, клієнтами, конкурентами, державними органа-

ми, тощо. Справжні лідери завжди тримають різні лінії комунікації відкритими і цінують усі думки та пропозиції. Вони створюють безпечне та інклюзивне середовище, щоб кожен працівник міг зробити свій внесок. Таким чином, інші члени команди відчують, що їх почули та оцінили. Це підвищує задоволеність роботою, креативність та співпрацю. Коучинг допомагає розвивати навички комунікації, такі як слухання, емпатію, надання зворотного зв'язку, публічні виступи та інші.

Допомога коучингу українським жінкам підприємницям у стратегічному плануванні проявляється через розвиток навичок стратегічного мислення, планування та бачення майбутнього свого бізнесу. Це означає роботу з коучем над постановкою цілей розвитку як підприємства, так і особистісних цілей жінки, розробкою бізнес-планів і визначення ключових етапів розвитку підприємства, виявленням необхідних ресурсів, напрямів їх отримання, озвучуванням основних партнерів і конкурентів та ін.

Забезпечення балансу між роботою та професійним життям для українських жінок-підприємниць є дуже актуальним питанням. Здоровий розподіл сил, часу та енергії жінки сприяє покращенню їх ментального та фізичного здоров'я, що прямо впливає на ефективності роботи жінок та проявленість їх лідерських якостей.

У той час, як відсутність такого балансу може призвести до виникнення стану, відомого як «емоційне вигорання», якому Всесвітня організація охорони здоров'я дала таке визначення: «...синдром, що став наслідком хронічного стресу на робочому місці, якому не вдається дати раду... відчуття морального або фізичного виснаження; збільшена психічна віддаленість від роботи або цинічні чи негативні почуття до роботи; зниження професійної продуктивності» [13].

Кваліфікований коуч досить ефективно працює з питанням забезпечення балансу між особистим і професійним життям. З емоційним вигоранням коуч може працювати лише на першій або другій стадії, наступні ж стадії — це вже робота з психотерапевтом. І у цьому разі, існують випадки коли жінці-підприємниці пропонують взагалі відійти від виконання своїх професійних обов'язків. А якщо ще врахувати реалії сьогодення України: і енергетичну кризу, і воєнні дії, обстріли, екологічну ситуацію, економічну ситуацію та інше — забезпечення балансу між професійним та особистим життям має відбуватися постійно, в тому числі і в кучинговому форматі.

Коучинг може допомогти жінці-підприємцю у створенні та зміцненні мережі професійних контактів, що є важливим ресурсом для жінок у підприємництві. Коучі часто мають значний досвід та зв'язки, якими можуть ділитися зі своїми клієнтами.

Отже, коучинг дійсно може стати дієвим інструментом формування та розвитку лідерських якостей вітчизняних жінок-підприємниць. Разом з тим, є певні проблемні аспекти у використанні коучингу досліджуваними суб'єктами господарювання. До основних з них ми віднесли:

1) фінансові обмеження. Коучинг є часто дорогою послугою, і не усі жінки-підприємниці можуть дозволити собі професійного коуча, особливо на перших етапах розвитку їхнього бізнесу;

2) часові обмеження. Більшість українських жінок-підприємниць намагаються самостійно поєднати підприємницькі функції з обов'язками матері, дружини.

Тому мають досить мало вільного часу, в тому числі і на отримання допоміжних послуг, таких як робота з коучем;

3) обмежуючі переконання стосовно роботи з коучами чи психологами. Не дивлячись, на те що, коучинг входить до десятки професій, які будуть найшвидше розвиватися у світі в найближчі тридцять років, в Україні ще є величезна кількість людей, у тому числі і жінок-підприємниць, котрі мають купу внутрішніх обмежень стосовно роботи з професійним коучем:

- страх того, що потрібно розкриватися сторонній людині;
- страх того, що коуч не так, як би хотілося клієнту, оцінить чи зрозуміє його вчинки;
- страх того, що коучинг не допоможе у розв'язанні питання, а просто потягне за собою купу витрачених коштів і часу;
- низька самооцінка жінки-підприємниці;
- інші обмеження;

4) невизначеність у виборі коуча. Вибір коуча може бути складним завданням, оскільки важливо знайти людину, яка не лише має відповідний досвід, кваліфікацію і підходящий прайс, а й зможе зрозуміти конкретні унікальні потреби та бажання жінки-підприємниці, підійде по ціннісним орієнтирам і баченням.

Вважаю, що зазначені проблеми є більше надуманими, та такими, що вирішуються достатньо легко. На наше переконання, для української жінки-підприємниці, яка насправді хоче розвинути свої лідерські якості, на перший план має вийти пріоритетність себе нової — упевненої у собі жінки, здатної розбудувати свій бізнес та вести за собою людей. За цієї умови, вирішити окремі вище питання досить легко. Наприклад:

1. Недостатність фінансових ресурсів на професійного коуча вітчизняні жінки-підприємниці можуть компенсувати декількома способами:

1. Звернутися за допомогою до професійного коуча в рамках окремих програм розвитку підприємництва в Україні або волонтерських об'єднань коучів чи коучингових шкіл. Зокрема:

– Для підтримки українських підприємців бізнес-коучами організовано волонтерську ініціативу «Бізнес-коучинг ДОПОМОГА». Створено телеграм-групу, в якій на безоплатній основі спеціалісти надають допомогу бажаним. Все, що необхідно, — це написати свій запит або лише «потрібна консультація», і вільний спеціаліст зв'яжеться та назначить коуч-сесію в зручний час.

– Coaching for Ukraine от Academy Ocean — проводить безкоштовні коучингові сесії за попереднім записом та озвученням конкретного запиту.

– Дія.Бізнес реалізує купу грантових програм саме для жінок-підприємниць, і в кожній із них закладена робота з професійним коучем. До таких програм належить: Освітньо-грантова програма «Початок», Жіночий бізнес-акселератор «Відважна», Грантова програма «Власна справа» та ін.

2. Професійні коучі, сертифіковані ICF часто надають різні фінансові умови для роботи з українськими жінками-підприємницями. Це може бути знижена вартість сесій залежно від їх кількості — чим більше коуч працює з клієнткою, тим менша вартість послідуєчих сесій; знижена вартість пакету сесій за умови його повної оплати на початок надання послуг; можливість оплачувати сесії щомісяця, або щоквартально та інші умови.

Таким чином, при бажанні, українські жінки-підприємниці можуть знайти і безкоштовні умови роботи з коучем, і сесії зі зниженою вартістю, і отримати розстрочку оплати.

2. Вільний час на роботу з коучем можна знайти проаналізувавши свій щоденний план дій та проявленостей у різних сферах життя. Після ретельного аналізу щоденних справ, жінці, яка має пріоритет свого розвитку, як особистості і, як лідера, легко буде знайти одну годину на тиждень, для роботи з професійним коучем.

3. Обмежуючі переконання, на нашу думку, є найбільшою проблемою для роботи української жінки-підприємниці з коучем, адже це внутрішні програми і страхи жінок. Тут ефективним способом подолання внутрішніх обмежень є мотивація. Також можна скористатися пропозиціями професійних коучів про проведення різних каздебів чи безкоштовних сесій-знайомств. Після таких зустрічей жінка-підприємниця може самостійно на власному досвіді оцінити ефективність коучингу та подолати свої внутрішні страхи.

4. Нами проведено опитування серед жінок-підприємниць стосовно того, що є ключовим у прийнятті рішення про роботу з коучем, і більшість опитуваних (біля 80 %) назвали — довіру до конкретного коуча, як до людини; схожі життєві цінності та пріоритети. Таким чином, для того щоб знайти дійсно свого коуча, ми радимо жінкам-підприємницям проводити короткі особисті зустрічі з потенційним партнерами-коучами. Лише так, можна зрозуміти, наскільки конкретний коуч підходить конкретній жінці-підприємниці для розвитку її лідерських якостей.

Висновки. Нами визначено, що коучинг прямо впливає на розвиток лідерських якостей вітчизняної жінки-підприємниці, через те що допомагає: підвищити впевненість у собі; розвивати емоційний інтелект; навчитися приймати рішення та брати на себе відповідальність за їх виконання; налагодити ефективну комунікацію з партнерами, клієнтами, державними органами влади; забезпечити баланс між роботою та особистим життям; допомагає у стратегічному плануванні та розвитку контактної бази жінки-підприємниці.

У статті наведено основні проблеми, які можуть супроводжувати вітчизняних жінок-підприємниць, котрі прагнуть розвинути свої лідерські якості за допомогою професійного коуча. До основних з них віднесено: фінансові, часові, внутрішні обмеження, підбір самого коуча та інші. Також зазначено, що більшість із цих проблем є легко вирішуваними, за умови визнання жінкою-підприємницею пріоритетності особистого розвитку себе, як жінки лідера, здатної розвивати своє підприємство та створювати ефективну команду. Також у роботі запропоновано реальні практичні кроки подолання вищезазначених проблем.

Література

1. 56 % нових ФОПів в Україні у 2023 році відкрили жінки. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://minfin.com.ua/ua/2023/11/20/116414627/>
2. 59 % нових ФОПів в Україні у 2024 році відкрили жінки. [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://news.dtki.ua/simple/common/90763-59-novix-fopiv-v-ukrayini-u-2024-roci-vidkrili-zinki>

3. Брайковська А. Коучинг для лідерів громадських організацій / А. Брайковська, Т. Грищенко, К. Тимофеева // Посібник, 2022. — [Електронне видання]. — Режим доступу до ресурсу: https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Posibnyk-z-kouchyngu-dlya-lideriv-gromadskyh-organizatsij_3D-Project.pdf
4. International Coaching Federation Ukraine Chapter/ — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://www.icfukraine.org/>.
5. Whitmore J., High efficiency coaching. [Електронний ресурс]. — <https://www.performanceconsultants.com/resources/coaching-for-performance-book/>
6. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей (Effective Coaching: Lessons from the Coaches' Coach) / Майлз Дауни ; пер. с англ. Е. Гладкова. — М. : Издательство «Добрая книга», 2013. — 288 с.
7. Черненко-Дыба А. Коучинг як інструмент розвитку лідера, команди бізнесу. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://blog.liga.net/user/achernenko-Dyba/article/50995>
8. Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей: Мощные инструменты развития личности / Стивен Р. Кови. — М. : Альпина. Бизнес Букс, 2006. — 375 с.
9. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти / О. О. Нежинська, В. М. Тименко // Теоретичний та науковометодичний часопис «Вища освіта України» ; 2017, № 2 (додаток 1) ; Тематичний випуск «Університет і лідерство». — К. : Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. — С. 65–68.
10. Ландсберг М. Коучинг. Повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете / М. Ландсберг. — М. : Эксмо, 2004. — 160 с
11. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. — М. : Альпина Паблишер, 2012. — 309 с.
12. The Executive Coaching Handbook: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership. — [Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://globalioc.com/wp-content/uploads/2019/01/Exec-Coaching-Handbook.pdf>
13. Як поліпшити баланс між роботою та особистим життям. -[Електронний ресурс]. — Режим доступу до ресурсу: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/work-life-balance>

References

1. 56 % of new FOPs in Ukraine in 2023 were opened by women. Retrieved from <https://minfin.com.ua/ua/2023/11/20/116414627/>
2. 59 % of new FOPs in Ukraine in 2024 were opened by women. Retrieved from <https://news.dtk.ua/simple/common/90763-59-novix-fopiv-v-ukrayini-u-2024-roci-vidkrili-zinki>
3. A. Braikovska, T. Hrytsenko, K. Tymofieieva (2022) Kouchynh dlia lideriv hromadskykh orhanizatsii (Coaching for leaders of public organizations). Retrieved from: https://eef.org.ua/wp-content/uploads/2022/05/Posibnyk-z-kouchyngu-dlya-lideriv-gromadskyh-organizatsij_3D-Project.pdf
4. International Coaching Federation Ukraine Chapter. Retrieved from: <https://www.icfukraine.org/>.
5. Whitmore J., (2005). High efficiency coaching. Retrieved from: <https://www.performanceconsultants.com/resources/coaching-for-performance-book/>
6. Dauny M., (2013). Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей (Effective Coaching: Lessons from the Coaches Coach) : Yzdatelstvo «Dobraia knyha», 288 p.
7. Chernenko-Dyba A. Kouchynh yak instrument rozvytku lidera, komandy biznesu. Retrieved from: <https://blog.liga.net/user/achernenko-Dyba/article/50995>

8. Kovy S., (2006). Sem navыkov vysokoeffektyvnykh liudei: Moshchnыe ynstumentы razvytyia lychnosty (The Seven Habits of Highly Effective People: Powerful Personal Development Tools) : Alpyna. Byznes Buks, 375 p.
9. Kouchynh yak tekhnolohiia rozvytku liderstva u sferi osvity (Coaching as a technology of leadership development in the field of education) / O. O. Nezhynska, V. M. Tymenko // Teoretychnyi ta naukovometodychnyi chasopys «Vyshcha osvita Ukrainy» ; 2017, № 2 (dodatok 1) ; Tematychnyi vypusk «Universytet i liderstvo». — K. : Instytut vyshchoi osvity NAPN Ukrainy, 2017. — P. 65–68.
10. Landsberg M., (2004). Coaching. Increase your own effectiveness by motivating and developing those you work with : Eksmo, 160 p.
11. Whitmore J., (2012). Inner strength of a leader: Coaching as a method of personnel management : Alpina Publisher, 309 p.
12. The Executive Coaching Handbook: Principles and Guidelines for a Successful Coaching Partnership. Retrieved from: <https://globalioc.com/wp-content/uploads/2019/01/Exec-Coaching-Handbook.pdf>
13. How to improve the balance between work and personal life. Retrieved from: <https://experience.dropbox.com/uk-ua/resources/work-life-balance>