

Интернет-журнал «Наукovedение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №6 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-6>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/142EVN615.pdf>

DOI: 10.15862/142EVN615 (<http://dx.doi.org/10.15862/142EVN615>)

УДК 658.336

Ковалев Владимир Иванович

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Филиал в г. Омск

Россия, Омск

Доцент кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг»

Кандидат экономических наук

E-mail: alumni-abik@mail.ru

Хатимлянская Ксения Александровна

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации»

Филиал в г. Омск

Россия, Омск

Студентка 3 курса кафедры «Экономика, менеджмент и маркетинг»

E-mail: hatimkse@yandex.ru

Коучинг как инновационный стиль менеджмента персонала в современном глобализированном обществе

Аннотация. В современном глобализованном обществе существует необходимость усовершенствования процесса управления персоналом для достижения наилучших результатов деятельности предприятия. Наилучшим вариантом нам видится процесс внедрения коучинга. Целью данной работы является определение методик коучинга и алгоритм его действия в процессе управления персоналом предприятий, возможности заимствования опыта зарубежных компаний, а также определение эффективности его применения как инновационного подхода к управлению персоналом на российских предприятиях. Методология исследования основана на трудах отечественных и зарубежных ученых, практикующих коучей, а также на оценках работы Международной федерации коучинга в России. Проведен анализ зарубежных публикаций и составлена оценка эффективности деятельности компаний, использующих коучинг в управлении персоналом. В процессе исследования была определена эффективность использования коучинга в процессе управления персоналом ведущими зарубежными компаниями и проанализирован механизм действия коуч-менеджеров при проведении коуча, выделены критерии эффективного его применения в качестве нового подхода к стилистике управления персоналом в реалиях современности. Сделан вывод о том, что компания, которая способна освоить зарубежный опыт использования коучинга, может получить ряд конкурентных преимуществ на российском рынке. Согласно рассмотренного алгоритма, подход к формированию системы управления персоналом с помощью методик коучинга существенно повышает эффективность работы персонала в любой сфере деятельности компании. Поскольку коучинг развивает компании изнутри, как свидетельствует опыт зарубежных компаний, опыт его применения открывает новые сферы и средства мотивации труда. Было выяснено, что коучинг - это один из инновационных инструментов управления персоналом и компанией в целом, средство эффективного влияния на подчиненных, поскольку задача коучинга - добиться от подчиненных сотрудников компании максимальной эффективности.

В ходе исследования была определена эффективность использования коучинга в процессе управления персоналом ведущими зарубежными компаниями и проанализирован механизм действия коуч-менеджеров при проведении коуча, выделены критерии эффективного его применения в качестве нового подхода к стилистике управления персоналом в реалиях современности.

Ключевые слова: коучинг; коуч-менеджмент; управление персоналом; стратегии управления.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Ковалев В.И., Хатимлянская К.А. Коучинг как инновационный стиль менеджмента персонала в современном глобализованном обществе // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №6 (2015)
<http://naukovedenie.ru/PDF/142EVN615.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/142EVN615

Статья опубликована 25.11.2015.

В XXI веке основным источником конкурентных преимуществ почти во всех отраслях экономики и предприятиях является развитие человеческого потенциала, поэтому в условиях значительных технологических изменений и динамической конкуренции основным ресурсом повышения конкурентоспособности компаний становится интеллектуальный капитал и эффективное управление им как совокупностью интеллектуальных ресурсов, позволяет активизировать процессы производства, использование знаний внутри фирмы и ускоряет их инновационную деятельность.

Интеллектуальный капитал становится основой богатства и определяет конкурентоспособность экономических систем, выступает базисом развития и экономического роста, так как нематериальные факторы обуславливают конкурентные преимущества организаций на рынке. Все это дало толчок к кардинальному сдвигу парадигмы лидерства от лидера как организатора процесса, к лидеру как тренеру талантов, лидеру как коучу и быстрому развитию нового направления в менеджменте - коучинга, как нового подхода к оптимизации потенциала лидеров.

Анализ последних источников или публикаций. Исследованием коучинга как нового стиля управления занимаются такие ученые как У.Т. Голви, Дж. Гилфорд, М. Дауни, М. Ериксон, М. Ландсберг, Т.Дж. Леонард, Дж. Уитмор, Л. Терстон, Н. Томашек, А. Савкин. Проблемы применения коучинга на предприятиях посвящены труды Р. Дилтса, М. Дауни, Л. Уитворта, О. Огнеева, С. Рогачова, С. Хамагановой. Заслуживает внимания деятельность многих известных профессиональных коучей, таких как М. Аткинсон, Д. Демин, М. Казарин, М. Кохан, И. Рыбкин и другие. Среди отечественных ученых можно выделить работы В. Бережной, Е. Денисенко, Л. Кругловой, Ю. Кравченко, В. Кулика, О. Марцинковской, М. Нагары, М. Таран.

Однако тема коучинга является не полностью исследованной и изученной во всех ее аспектах. В частности, недостаточно выясненным остается вопрос развития коучинга в России, поэтому выявление возможностей практического использования преимуществ коучинга и учет его недостатков обуславливает актуальность данной темы.

Изложение основного материала исследования. В условиях конкурентной борьбы интеллектуальный капитал обеспечивает высокую конкурентоспособность предприятий, организаций и общества в целом. Он задает темп и характер обновления технологии производства продукции, становится главным конкурентным преимуществом на рынке и определяет инновационный потенциал фирм. При этом стратегии развития инновационных предприятий в основном формируются на основе стратегии управления компанией, ориентированной на развитие и максимальное использование своего интеллектуального потенциала. Механизм стратегического управления интеллектуальным капиталом фирмы включает создание инфраструктурных условий для превращения знаний работников компании в организационные компетенции и непрерывное их развитие в области решения проблем деловых партнеров и клиентов, увеличение партнерского капитала для формирования устойчивых связей с перспективными деловыми партнерами, удовлетворение интересов групп влияния, повышение рентабельности стратегических инвестиций. Усиление конкуренции, с одной стороны, требует постоянной интенсификации производства и повышения производительности труда, с другой - чуткого отношения к персоналу, внимания к нуждам сотрудников в профессиональном росте и развитии. Все это возможно при условии использования инновационных технологий управления персоналом в рамках нового направления менеджмента - коучинга.

Coaching - это учение, возникшее на пересечении психологии, менеджмента, философии, логики и жизненного опыта; процесс, направленный на достижение целей в различных сферах жизни. Однако однозначной трактовки коучинга нет, хотя каждая из школ

коучинга выделяет свое видение сущности данной категории (Таблица 1). Так, основоположник коучинга У.Т. Голви трактует «коучинг - как искусство создания, с помощью собеседований и поведения, среды, обеспечивающей движение человека к определенной цели, так чтобы оно приносило удовольствие» [1], а основатель школы трансформационного коучинга П. Врица считает, что «коучинг - это искусство способствовать развитию других людей», при этом эффективный коучинг помогает реализовать потенциал человека [2].

Таблица 1

Основные дефиниции коучинга

Автор	Определение
Международная академия коучинга [3]	вид консультирования и способ, который помогает клиенту четко определить свои цели и задачи, сконцентрироваться на их достижении и получать лучшие результаты в кратчайшие сроки, с максимальной отдачей и меньшими усилиями
Википедия - свободная энциклопедия [4]	система реализации совместного социального, личного и творческого потенциала участников процесса развития с целью получения максимально возможного эффективного результата
У.Т. Голви [1]	искусство создания, с помощью собеседований и поведения, среды, обеспечивающей движение человека к определенной цели, так чтобы оно приносило удовольствие
Дж. Уитмор [5, 6]	новый стиль управления человеческими ресурсами, технологии которого способствуют мобилизации внутренних возможностей и потенциала работников, постоянному совершенствованию их профессионализма и квалификации, росту уровня их конкурентоспособности, обеспечивающих развитие компетентности, что побуждает к инновационному подходу в производственном процессе; раскрытие потенциала человека с целью максимального повышения его эффективности. Коучинг не учит, а помогает учиться
П. Врица [2]	искусство способствовать развитию других людей
М. Дауни [7]	процесс создания коучером условий для всестороннего развития личности клиента; искусство способствовать повышению результативности, обучению и развитию другого человека
О.С. Огнєев [8]	система принципов и методов, направленных на развитие потенциала личности и коллектива людей, обеспечение раскрытия и эффективной реализации этого потенциала
М. Нагара [9]	технология управления не только текущим уровнем конкурентоспособности персонала предприятия, но и его перспективной конкурентоспособности, поскольку он направлен на мобилизацию внутренних ресурсов предприятия, развитие необходимых навыков и умений работы с динамической информацией, что способствует освоению передовых стратегий получения результата благодаря высокой мотивации труда, создание атмосферы творчества и инициативы, повышение ответственности за выполнение задач

Автор	Определение
Е. Денисенко [10]	индивидуальная тренировка человека для достижения значимых целей, повышение мобилизации внутреннего потенциала, развитие необходимых способностей и навыков, освоение ведущих стратегий получения результата

Таким образом, коучинг - это процесс систематического взаимодействия руководителя-коуча и подчиненного с целью раскрытия внутреннего потенциала последнего и получения максимально возможного эффективного результата. При этом все определения объединяет партнерство, раскрытия потенциала и результативность.

Процесс коучинга проходит ряд этапов:

- 1) определение целей и задач проведения коучинга;
- 2) выявление потенциальных возможностей сотрудников (индивидуальная и коллективная диагностика, сильные и слабые стороны);
- 3) разработка стратегии управления для достижения конкретной цели и поставленной задачи;
- 4) коуч-менеджер активизирует генерацию идей относительно возможностей, путей решения задач, достижения целей;
- 5) создание бизнес-плана.

Таким образом, действия коуч-менеджера можно представить алгоритмом (рисунок 1), но коучинг является непрерывным процессом воспроизведения, то есть достигнутые результаты встраиваются в дальнейшее развитие, постановку и достижение новых целей.

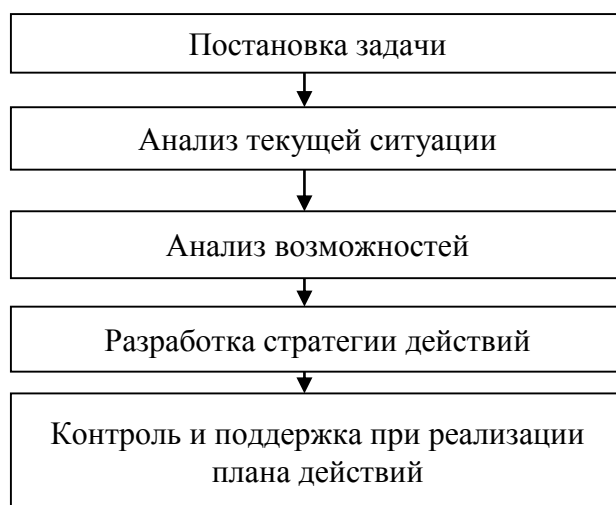


Рисунок 1. Алгоритм действий коуч-менеджера при проведении коучинга

Использование коучинга может помочь компаниям существенно повысить производительность работы своих сотрудников, в большем объеме использовать производительный человеческий потенциал в достижении целей компании, повысить мотивацию персонала. Коучинг также способен облегчить делегирование полномочий и существенно сэкономить рабочее время. Помимо этого, сотрудники, которые были ознакомлены с методиками коучинга, могут безоговорочно принимать на себя ответственность, поэтому у руководителя появится дополнительное время на выполнение более сложных и важных функций, на которые раньше тратилось меньшее количество времени и не уделялось достаточно внимания. Сотрудник усваивает новый алгоритм решения проблем, к которым он теперь будет подходить не как к проблемам, а как к задачам, которые

имеют вполне конкретное решение. Такой подход сам по себе существенно повышает эффективность работы персонала в любой сфере деятельности компании. Таким образом обеспечивается длительный стойкий эффект работы с коучем.

Необходимым условием успешного коучинга является создание атмосферы безопасности и доверия сотрудников к руководству, что приводит к следующим результатам:

1. Создается прочная мотивирующая и объединяющая стратегия поведения, стимулирующая высокую инициативность сотрудников;
2. Эффективно используется трудовой потенциал работников;
3. Повышается производительность труда и, как следствие, растет конкурентоспособность предприятия;
4. Сотрудники осознают то, что цели компании - это их личные цели [3].

Для коуч-менеджмента существуют определенные условия и области его применения, критерии для выявления необходимости и возможности его внедрения. Первым критерием является стиль руководства, то есть при авторитарном стиле коучинг не работает, потому как необходимо развивать у сотрудников инициативность, креативность, ответственность. При этом желательно, чтобы персональные цели совпадали с целями организации. Вторым критерий - опыт работы сотрудника, то есть коуч-менеджмент более эффективен при взаимодействии с квалифицированными специалистами, менеджерами, знания и опыт которых позволяет предлагать новые, более эффективные пути решения проблем. Третий критерий - это тип поставленной задачи. Коучинг важен тогда, когда необходимо принимать неоднозначные, рискованные решения, когда устанавливаются новые цели в работе, инновационные проекты.

Однако коучинг, как форма индивидуального наставничества, часто недооценивается. Основная причина такого недоверия со стороны руководителей - непрозрачность. Топ-менеджеры не всегда до конца понимают, что с помощью коучинга можно достичь весомых и серьезных результатов, не видят выгод от его использования. Такая «близорукость» обычно пагубно влияет на общую эффективность деятельности, однако в принятии решений такого типа особо не задумываются о будущих перспективах. И как результат - коучинг в РФ не слишком распространен и не пользуется общепризнанным доверием. Существует, конечно, определенное количество коучинг-школ, которые обещают высокую компетентность их выпускников за небольшой период времени, но, как свидетельствуют факты, это достаточно безосновательно. Представительство Международной федерации коучинга в России провел в прошлом году обширное исследование о развитии коучинга в РФ, согласно которому, препятствием для развития этой профессии в будущем является низкая квалификация коучей, которые получают образование на «быстрых» курсах (рисунок 2).



Рисунок 2. Препятствия для развития коучинга в России [12]

Владельцы и директора, которые знакомы с коучингом высокого качества, используют его как сильный инструмент в первую очередь для поиска и принятия эффективных решений. Именно они позволяют «капитализировать» коучинг, то есть превратить увлечение им в конкретные ценные ресурсы для себя и для компании.

Если же провести параллель с развитыми странами (США, Канада, Великобритания, Франция), то можно четко увидеть, что спрос на услуги коучинга в них постоянно растет. Компании все активнее инвестируют в коучинг, потому что он работает и в направлении выполнения ежедневных операционных задач, и в сфере личного развития сотрудников. На сегодня этот стиль управления как дополнительную мотивацию для талантов и будущих лидеров используют более 500 успешных компаний, среди которых такие крупные компании как Boeing, American Express, Motorola, IBM, Marriott International, Glaxo Wellcome, то есть почти 70% фирм из списка Fortune используют коучинг в своей практике [13]. По нашему мнению, это довольно весомые показатели для того, чтобы начать активное использование такого вида управленческой деятельности и в России.

Также по данным исследований "Manchester Inc.", которая определяла в количественном выражении влияние коучинга на развитие бизнеса, оказалось, что компании, которые заказывали коучинг для своего руководства, наблюдали значительные улучшения в различных сферах своей деятельности [14] (рисунок 3).

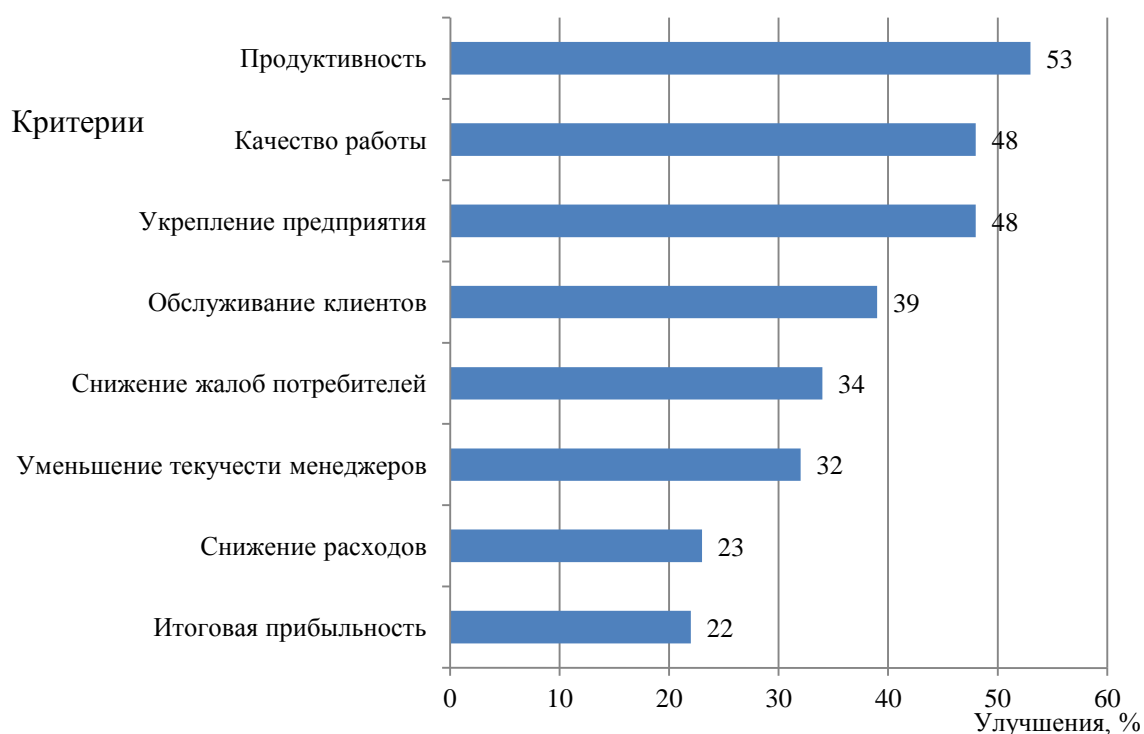


Рисунок 3. Количественные показатели улучшения работы предприятий, внедряющих коучинг [14]

Повышение производительности труда отметили 53% опрошенных руководителей. Почти половина их утверждала, что при внедрении коучинга их предприятие становится мощнее, и при этом значительно возрастает качество работы с клиентами (отметило 39% руководителей) и уменьшается количество жалоб от них [15]. Не менее важным является и снижение текучести руководителей, ведь чем более высокого уровня менеджер уходит с предприятия, тем больше финансовых потерь это несет за собой. В итоге, за счет всех вышеупомянутых преимуществ, растет прибыльность предприятия.

Происходят также изменения в сознании самих руководителей, и это позволяет добиться улучшения по ряду аспектов (рисунок 4).

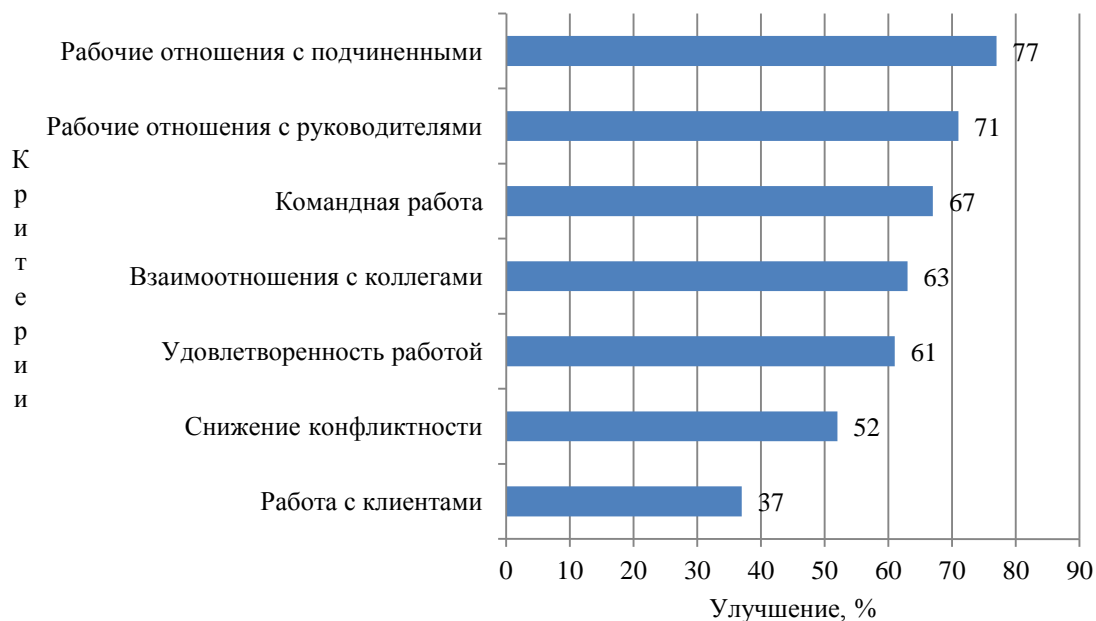


Рисунок 4. Количественные показатели улучшения личных качеств менеджеров

Итак, коучинг развивает компании изнутри, начиная с наименьшего элемента - рядового работника и руководителя. Показатели исследования объясняют стремление руководителей использовать коучинг персонала как передовой, инновационный, эффективный способ управленческого консультирования, так как прибыль по результатам проведения управленческого коучинга почти в шесть раз превышает затраты на него. По данным исследования Simple Business 94% людей, которые заработали более одного миллионного долларов США в год, имеют профессиональную поддержку личного или бизнес коуча, который поддерживает их в развитии [16].

Выводы. Итак, коучинг - это один из инновационных инструментов управления персоналом и компанией в целом, влияющий на подчиненных. Компания, которая способна освоить зарубежный опыт использования коучинга, может получить ряд конкурентных преимуществ на российском рынке. Согласно рассмотренного алгоритма, подход к формированию системы управления персоналом с помощью методик коучинга существенно повышает эффективность работы персонала в любой сфере деятельности компании. Поскольку коучинг развивает компании изнутри, как свидетельствует опыт зарубежных компаний, опыт его применения открывает новые сферы и средства мотивации труда. Использование коучинга открывает новые сферы и средства мотивации труда.

ЛИТЕРАТУРА

1. Голви У.Т. Работа как внутренняя игра. Фокус, обучение, удовольствие и мобильность на рабочем месте / У.Т. Голви. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – С. 194.
2. Врица П., Ардуи Я. Когда качество действий встречается с центровкой. Компас для коучей / П. Врица, Я. Ардуи. – М.: Международная Академия Трансформационного Коучинга и Лидерства, 2008. – С. 18.
3. Международная академия коучинга. Официальный сайт [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://www.coacha.ru/>.
4. Википедия – свободная энциклопедия [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://wikipedia.org/wiki/Коучинг>.
5. Уитмор Дж. Coaching новый стиль менеджмента и управления персоналом: практ. пособие / Дж. Уитмор. – М.: Изд-во «Финансы и статистика», 2005. – 160 с.
6. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор / Перев. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
7. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей / М. Дауни / Перев. с англ.. М.: Добрая Книга, 2008. – С. 288.
8. Огнева А.С. Организационное консультирование в стиле коучинг / А.С. Огнева. – СПб.: Речь, 2014. – С. 5.
9. Нагара М.Б. Роль коучинга в обеспечении конкурентоспособности персонала / М.Б. Нагара // Вестник Донецкого национального университета им. М. Туган-Барановского: сб. науч. трудов. – 2009. - №4 (44). – С. 96-101.
10. Денисенко Е. Коучинг для менеджеров / Е. Денисенко // Отдел маркетинга. – 2014. - №7-8. – С. 52-53.
11. Ковалев В.И., Конорева Т.В. Объективный взгляд на инновационный процесс и инвестиции в инновационные проекты // Вестник Омского университета, 2015. №1 – Омск: Изд-во ОмГУ. – С. 102-105.
12. Международная федерация коучинга в России [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://www.icfrussia.ru/>.
13. Хамаганова С. Коучинг как стиль управления [Электронный ресурс] - Режим доступа: http://www.nlp-coach.com.ua/view_statya.php?id=11/.
14. Исследование результатов коучинга в бизнесе Manchester Inc [Электронный ресурс] / Международный Эриксоновский Университет коучинга. – Режим доступа: <http://www.erickson.ru/>.
15. Белугина Е. Коуч-менеджмент – новый взгляд на управление персоналом. [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://coach-management.ru/content/201/modul/novosti/stati/kouch-menedzhment--novyi-vzglyad-na-upravlenie-personalom.html>.
16. Марцинковская О., Фижик Н. Роль коучинга в развитии персонала / О. Марцинковская, Н. Фижик // Экономический анализ – 2011. – Выпуск 8. – Ч.2. – С. 257-260.

17. Ковалев В.И. Поддержка малого инновационного бизнеса: проблемы и решения // Актуальные вопросы развития экономики // Материалы международной научно-практической конференции // Под редакцией В.В. Карпова, А.И. Ковалева. – Омск, 2014, С. 183-186.
18. Управление в стиле коучинга [Электронный ресурс] - Режим доступа: <http://btg.com.ua/services/programms/coaching>.
19. Борисова Н. Роль коучинга в управлении персоналом / Н. Борисова. // Проблемы теории и практики управления. – 2011. - №11. – С. 91-100.
20. Родионов М.Г. Ковалев В.И. Управление проектами: практический аспект. – Омск: НОУ ВПО «ЕвРИЭМИ», 2014.

Рецензент: Статья рецензирована членами редколлегии журнала.

Kovalev Vladimir Ivanovich

Financial University under the Government of the Russian Federation
Omsk, Russian Federation
E-mail: alumni-abik@mail.ru

Khatimlyanskaya Kseniya Aleksandrovna

Financial University under the Government of the Russian Federation
Omsk, Russian Federation
E-mail: hatimkse@yandex.ru

Coaching as an innovative style of personnel management in today's globalized society

Abstract. In today's globalized society, there is a need to improve the process of personnel management for the best results of the company. The best option we see the implementation process of coaching. The aim of this work is to determine the methods and algorithm coaching his actions in human resource management processes. Behold the modern Russian enterprises, as well as to determine the effectiveness of its use as an innovative approach to human resource management. The research methodology is based on the works of Russian and foreign scientists, practicing coaches, as well as on estimations of the International Federation of Coaching in Russia. The analysis of foreign publications and composed performance evaluation of companies using coaching in management personnel. The study was determined the efficiency of the coaching staff in the management of leading foreign companies and analyzed the mechanism of action of coaching managers during the coach highlighted the criteria for its effective use as a new approach to the style of personnel management in the realities of today. It is concluded that the company, which is able to absorb foreign experience in the use of coaching can get a number of competitive advantages in the Russian market. As discussed algorithm approach to the formation of the personnel management system using coaching techniques significantly increases the efficiency of the staff in any area of the company. Since coaching is developing inside the company, as evidenced by the experience of foreign companies, the experience of its application opens up new areas and means of motivation. It was found that coaching - is one of the innovative tools of personnel management and the company as a whole, effective means of influence on subordinates, because the task of coaching - to obtain from subordinate employees maximum efficiency.

Keywords: coaching; coaching management; personnel management; management strategy.

REFERENCES

1. Golvi U.T. Rabota kak vnutrennyaya igra. Fokus, obuchenie, udovol'stvie i mobil'nost' na rabochem meste / U.T. Golvi. – M.: Al'pina Biznes Buks, 2005. – S. 194.
2. Vritsa P., Ardui Ya. Kogda kachestvo deystviy vstrechaetsya s tsentrovkoy. Kompas dlya kouchey / P. Vritsa, Ya. Ardui. – M.: Mezhdunarodnaya Akademiya Transformatsionnogo Kouchinga i Liderstva, 2008. – S. 18.
3. Mezhdunarodnaya akademiya kouchinga. Ofitsial'nyy sayt [Elektronnyy resurs] / Rezhim dostupa: <http://www.coacha.ru/>.
4. Vikipediya – svobodnaya entsiklopediya [Elektronnyy resurs] / Rezhim dostupa: <http://wikipedia.org/wiki/Kouching>.
5. Uitmor Dzh. Coaching novyy stil' menedzhmenta i upravleniya personalom: prakt. posobie / Dzh. Uitmor. – M.: Izd-vo «Finansy i statistika», 2005. – 160 s.
6. Uitmor Dzh. Kouching vysokoy effektivnosti / Dzh. Uitmor / Perv. s angl. – M.: Mezhdunarodnaya akademiya korporativnogo upravleniya i biznesa, 2005. – 168 s.
7. Dauni M. Effektivnyy kouching: Uroki koucha kouchey / M. Dauni / Perv. s angl.. M.: Dobraya Kniga, 2008. – S. 288.
8. Ogneva A.S. Organizatsionnoe konsul'tirovanie v stile kouching / A.S. Ogneva. – SPb.: Rech', 2014. – S. 5.
9. Nagara M.B. Rol' kouchinga v obespechenii konkurentosposobnosti personala / M.B. Nagara // Vestnik Donetskogo natsional'nogo universiteta im. M. Tugan-Baranovskogo: sb. nauch. trudov. – 2009. - №4 (44). – S. 96-101.
10. Denisenko E. Kouching dlya menedzherov / E. Denisenko // Otdel marketinga. – 2014. - №7-8. – S. 52-53.
11. Kovalev V.I., Konoreva T.V. Ob"ektivnyy vzglyad na innovatsionnyy protsess i investitsii v innovatsionnye proekty // Vestnik Omskogo universiteta, 2015. №1 – Omsk: Izd-vo OmGU. – S. 102-105.
12. Mezhdunarodnaya federatsiya kouchinga v Rossii [Elektronnyy resurs] - Rezhim dostupa: <http://www.icfrussia.ru/>.
13. Khamaganova S. Kouching kak stil' upravleniya [Elektronnyy resurs] - Rezhim dostupa: http://www.nlp-coach.com.ua/view_statya.php?id=11/.
14. Issledovanie rezul'tatov kouchinga v biznese Manchester Inc [Elektronnyy resurs] / Mezhdunarodnyy Eriksonovskiy Universitet kouchinga. – Rezhim dostupa: <http://www.erickson.ru/>.
15. Belugina E. Kouch-menedzhment – novyy vzglyad na upravlenie personalom. [Elektronnyy resurs] - Rezhim dostupa: <http://coach-management.ru/content/201/modul/novosti/stati/kouch-menedzhment--novyi-vzglyad-na-upravlenie-personalom.html>.
16. Martsinkovskaya O., Fizhik N. Rol' kouchinga v razvitii personala / O. Martsinkovskaya, N. Fizhik // Ekonomicheskij analiz – 2011. – Vypusk 8. – Ch.2. – S. 257-260.

17. Kovalev V.I. Podderzhka malogo innovatsionnogo biznesa: problemy i resheniya // Aktual'nye voprosy razvitiya ekonomiki // Materialy mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii // Pod redaktsiey V.V. Karpova, A.I. Kovaleva. – Omsk, 2014, S. 183-186.
18. Upravlenie v stile kouchinga [Elektronnyy resurs] - Rezhim dostupa: <http://btg.com.ua/services/programms/coaching>.
19. Borisova N. Rol' kouchinga v upravlenii personalom / N. Borisova. // Problemy teorii i praktiki upravleniya. – 2011. - №11. – S. 91-100.
20. Rodionov M.G. Kovalev V.I. Upravlenie proektami: prakticheskiy aspekt. – Omsk: NOU VPO «EvrIEMI», 2014.