

Київський університет імені Бориса Грінченка  
Факультет інформаційних технологій та управління  
Кафедра управління

«ЗАТВЕРДЖУЮ»  
Проректор з науково-методичної та  
навчальної роботи  
О.Б. Жильцов  
« 21 » 01 2021 р.



РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ  
КОМАНДНИЙ КОУЧИНГ

для здобувачів вищої освіти

спеціальності 073 Менеджмент  
освітнього рівня другий (магістерський)  
освітньої програми 073.00.04 Управління електронним навчанням у  
міжкультурному просторі  
Вибірковий блок 1

КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА  
Ідентифікаційний код 02136554  
Начальник відділу  
моніторингу якості освіти  
Програма № 2438/21  
[Підпис] (прізвище, ініціали)  
« 21 » 20 21 р.

Київ – 2021

**Розробник:**

Ільїч Людмила Миколаївна, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління факультету інформаційних технологій та управління Київського університету імені Бориса Грінченка

**Викладач:**

Ільїч Людмила Миколаївна, доктор економічних наук, доцент, завідувач кафедри управління факультету інформаційних технологій та управління Київського університету імені Бориса Грінченка

Робочу програму розглянуто і ухвалено на засіданні кафедри управління

Протокол від «13» серпня 2021 р. № 1  
Завідувач кафедри Ільїч Людмила Людмила ІЛЬІЧ

Робочу програму погоджено з гарантом освітньої програми (керівником освітньої програми 073.00.04 Управління електронним навчанням у міжкультурному просторі)

«13» серпня 2021 р.  
Гарант освітньої програми МОРЗЕ Наталія МОРЗЕ

Робочу програму перевірено

«13» серпня 2021 р.  
Заступник декана  
з науково-методичної  
та навчальної роботи М. М. Ірина МЕЛЬНИК

**Пролонговано:**

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ), «\_\_\_» \_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ), «\_\_\_» \_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ), «\_\_\_» \_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_

на 20\_\_/20\_\_ н.р. \_\_\_\_\_ (підпис) \_\_\_\_\_ (ПІБ), «\_\_\_» \_\_\_ 20\_\_ р., протокол № \_\_\_

## 1. Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика дисципліни за формами навчання	
	денна	заочна
Вид дисципліни	обов'язкова	
Мова викладання, навчання та оцінювання	українська	
Загальний обсяг кредитів / годин	4 / 120	
Курс		5
Семестр		10
Кількість змістових модулів з розподілом:		3
Обсяг кредитів		4
Обсяг годин, в тому числі:		120
Аудиторні		16
Модульний контроль		-
Самостійна робота		104
Семестровий контроль		-
Форма семестрового контролю		Залік

## 2. Мета та завдання навчальної дисципліни

**Метою** вивчення дисципліни «Командний коучинг» є формування у студентів комплексу компетентностей вирішувати завдання як всієї організації, так і окремого структурного підрозділу, проєктної/робочої групи з використанням технік та технологій коучингу.

**Завданнями** дисципліни є оволодіння наступними компетентностями:

### I. Загальнопредметні компетентності:

<b>ЗК-2</b>	Здатність до спілкуватися з представниками інших професійних груп різного рівня (з експертами з інших галузей знань/видів економічної діяльності)
<b>ЗК-3</b>	Навички використання інформаційних та комунікаційних технологій
<b>ЗК-4</b>	Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети
<b>ЗК-5</b>	Здатність діяти на основі етичних міркувань (мотивів)
<b>ЗК-6</b>	Здатність генерувати нові ідеї (креативність)

## II. Спеціальні (фахові, предметні) компетентності:

<b>СК3</b>	Здатність до саморозвитку, навчання впродовж життя та ефективного самоменеджменту
<b>СК5</b>	Здатність створювати та організовувати ефективні комунікації в процесі управління

### 3. Результати навчання за дисципліною

Студент має:

<b>ПРН 6</b>	Мати навички прийняття, обґрунтування та забезпечення реалізації управлінських рішень у непередбачуваних умовах, враховуючи вимоги чинного законодавства, етичні міркування та соціальну відповідальність
<b>ПРН 7</b>	Організовувати та здійснювати ефективну комунікацію та співпрацю всередині колективу, з представниками різних професійних груп та в міжнародному контексті, в тому числі у відкритому міжкультурному просторі
<b>ПРН 10</b>	Демонструвати лідерські навички та вміння працювати у команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач
<b>ПРН 11</b>	Забезпечувати особистий професійний розвиток, оцінювати та підвищувати власний рівень цифрової компетентності та планувати власний час
<b>ПРН 12</b>	Вміти делегувати повноваження та керівництво організацією (підрозділом)

### 4. Структура навчальної дисципліни

Назви змістових модулів і тем	Кількість годин заочна форма						
	Усього	у тому числі					
		л	сем	пр	лаб	м.к.	с.р.
<b>Змістовий модуль 1. КОМАНДНИЙ КОУЧИНГ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ</b>							
<b>Тема 1. Особливості коучингового процесу як стилю менеджменту</b>	20	2					18
<b>Тема 2. Етапи та принципи командного коучингу</b>	20		2				18
<b>Усього за змістовим модулем 1:</b>	<b>40</b>	<b>2</b>	<b>2</b>				<b>36</b>
<b>Змістовий модуль 2. ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДНОГО КОУЧИНГУ</b>							
<b>Тема 3. Основні інструменти та моделі командного коучингу</b>	22	2		2			18

<b>Тема 4. Допоміжні технології у коучинговому процесі</b>	22	2	2				18
<b>Усього за змістовим модулем 2:</b>	<b>44</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>			<b>36</b>
<b>Змістовий модуль 3.</b>							
<b>ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ КОМАНДНОГО КОУЧИНГУ</b>							
<b>Тема 5. Принципи організації проєктної команди</b>	18	2					16
<b>Тема 6. Коучинг проєктних команд та зворотний процес в управлінні</b>	18			2			16
<b>Усього за змістовим модулем 3:</b>	<b>36</b>	<b>2</b>		<b>2</b>			<b>32</b>
<b>Контрольне випробування – залік</b>							
<b>Усього годин</b>	<b>120</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>4</b>			<b>104</b>

## **5. ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ**

### **Змістовий модуль 1. КОМАНДНИЙ КОУЧИНГ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ**

#### **Тема 1. Особливості коучингового процесу як стилю менеджменту**

Ретроспективний аналіз феноменів «коучинг» та «наставництво» у вітчизняній і закордонній літературі. Витоки коучингу та наставництва: роботи Деніела Гоулмена в сфері емоційного інтелекту; гуманістичний підхід; сократовські методи діалогу: методики і концепції внутрішньої гри, що лежить в основі коучингу.

Основні підходи до визначення поняття «коучинг» та «наставництво». Роль коучингу в процесі навчання. Відмінність коучингу від наставництва, інструктування, консультування. Відмінність коучингу від тренінгу. Мета коучингу. Види коучингу. Коучинг високої ефективності в застосуванні до бізнесу і менеджменту: Томас Дж. Леонард, засновник Університету коучів.

Особистість коуча: професійні стандарти Міжнародної Федерації Коучингу. Ключові компетенції коуча. Межі діяльності коуча. Інструменти коуча. Поєднання коучингу та наставництва: баланс і пропорції.

#### **Тема 2. Етапи та принципи командного коучингу**

Планування роботи з розвитку необхідних компетенцій персоналу. Постановка завдання на коучинг. Робота з цілями клієнта. Етапи впровадження коучингу в управлінні персоналом. Коучинг як метод навчання, розвитку та мотивування персоналу. Техніки навчання працівників, які залучені до процесу коучингу. Зворотній зв'язок і оцінка результатів. Модель коучингу. Стадії коучингу. Технології коучингу. Класифікація видів коучингу за різними ознаками: а) професійної та непрофесійної діяльності; б) рівнем значущості вирішуваних проблем: стратегічний коучинг, тактичний коучинг, оперативний коучинг.

Основні принципи коучингу: усвідомленості і відповідальності; єдності і взаємодії; гнучкості; партнерства; ієрархічності розвитку.

## **Змістовий модуль 2. ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДНОГО КОУЧИНГУ**

### **Тема 3. Основні інструменти та моделі коучингу**

Коучинг як інструмент самомотивації. Формування і розвиток професійно необхідних знань, ділових і особистих якостей, які забезпечують успішне виконання функціональних обов'язків. Інструментарій коучингу: зворотний зв'язок і розвиток здібностей. Визначення цілей коуч-сесії. Питання для постановки цілей. Коректно сформульовані цілі як засіб ефективного коучингу. Основні інструменти: активне слухання, запитальні технології, ефективні питання, елементи тренінгу. Техніка «Колесо балансу». Моделі правильної дії, GROW (IGROW, RE GROW), SMART, IMULL, T-модель, Модель коучингової взаємодії Майка Джея (МКВ). Стратегія Уолта Діснея. Піраміда Роберта Ділтса. Техніка шкалювання.

### **Тема 4. Допоміжні технології у коучинговому процесі**

Використання метафор. Метафоричні асоціативні карти. Техніка «воронка запитань». Техніка «картезіанські запитання». Техніка «SMART» (визначення критеріїв задач). Модель SWOT. Формат порівняльного аналізу. Вправи, спрямовані на самопізнання та розвиток особистості.

Коучинг командної ефективності. Етапи командного розвитку. Закони розвитку групи. Базові вміння для управління роботою групи. Коучинг ошадливої ефективності. Коучинг показників безпеки.

## **Змістовий модуль 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ КОМАНДНОГО КОУЧИНГУ**

### **Тема 5. Принципи організації проєктної команди**

Формування проєктної команди. Етапи життєвого циклу проєктної команди. Функції і основні риси проєкт-менеджера. Мотивація персоналу проєкту. Проєктна команда: роль, типи, методи формування. Стадії розвитку команд. Формування цінностей і місії команди. Взаємодія і лідерство. Інструменти групової діагностики. Менеджер в ролі фасилітатора. Внутрішній і зовнішній коучинг в організації. Цикл корпоративного коучингу. Основні принципи для досягнення роботи в проєктній команді. Види стратегії дії. Орієнтація на відносини. Орієнтація на результат. Управління у коучинговому стилі. Коучингова супервізія: значення для професіоналів і організації.

### **Тема 6. Коучинг проєктних команд та зворотний процес в управлінні**

Коучинг змін в організації. Постановка командних цілей. Техніка прийняття командних рішень. Геймифікація коучингового процесу. Коучинг технології для прояснення бачення, місії, ідентичності, організаційних цінностей, завдань і планів. Мозковий штурм як метод навчання. Мозковий штурм як інструмент

менеджера. Навчання дією. Нейролінгвістичне програмування в командному коучингу. Парадокс запиту. Парадокс зворотного зв'язку. Парадокс оцінки. Парадокс змісту. Парадокс результативності. Оцінка результатів командного коучингу. After Project Review як інструмент коучингу проєктної команди.

## 6. Контроль навчальної дисципліни

### 6.1. Система оцінювання навчальних досягнень студентів

Вид діяльності студента	Максимальна кількість балів за одиницю	Модуль 1 Командний коучинг в системі корпоративної культури		Модуль 2 Технології командного коучингу		Модуль 3 Організація процесу командного коучингу	
		Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів	Кількість одиниць	Максимальна кількість балів
Відвідування лекцій	1	1	1	2	2	1	1
Відвідування семінарських занять	1	1	1	1	1		
Відвідування практичних занять	1			1	1	1	1
Робота на семінарському занятті	10	1	10	1	10		
Робота на практичному занятті	10			1	10	1	10
Лабораторна робота (в тому числі допуск, виконання, захист)	робочою програмою не передбачені						
Виконання завдань для самостійної роботи	5	2	10	2	10	2	10
Виконання модульної роботи	робочою програмою не передбачені						
Виконання ІНДЗ	робочою програмою не передбачено						
Разом		5	22	8	34	5	22

Максимальна кількість балів: 78

Розрахунок коефіцієнта:  $78:100 = 0,86$

## Критерії оцінювання семінарського заняття

Максимальна кількість балів – 10 балів + 1 бал за присутність

<b>8-10 балів</b> – оволодіння теоретичним матеріалом та уміння використати отримані знання для виконання запропонованого завдання, показані шляхи розв'язання ситуацій, що містять ці завдання
<b>5-7 балів</b> – засвоєння теоретичного матеріалу, усвідомлене застосування знань для розв'язання практичних завдань, за наявності ряду помилок або неточностей, що в цілому дозволяє зробити висновок, що завдання виконано
<b>3-4 бали</b> – посередній рівень знань виконання із значною кількістю недоліків
<b>2 бали</b> – мінімально можливий допустимий рівень виконання <b>(1 бал за присутність)</b>

**Форма підготовки та проведення:** усна чи письмова відповідь студента/студентки під час аудиторного заняття

### 6.2. Завдання для самостійної роботи та критерії її оцінювання

Самостійна робота з кредиту передбачає відповідь на одну із запропонованих тем.

Максимальна оцінка за виконання – 5 балів.

Завдання розміщені в системі електронного навчання.

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	Бали
<b>Змістовий модуль 1.</b>			
<b>КОМАНДНИЙ КОУЧИНГ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ</b>			
1	<b>Тема 1. Особливості коучингового процесу як стилю менеджменту</b> 1. Ретроспективний аналіз феноменів «коучинг» та «наставництво» у вітчизняній і закордонній літературі. 2. Витоки коучингу та наставництва: роботи Деніела Гоулмена в сфері емоційного інтелекту; гуманістичний підхід; сократовські методи діалогу: методики і концепції внутрішньої гри, що лежить в основі коучингу. 3. Коучинг високої ефективності в застосуванні до бізнесу і менеджменту: Томас Дж. Леонард, засновник Університету коучів. 4. Особистість коуча: професійні стандарти Міжнародної Федерації Коучингу.	18	5
2	<b>Тема 2. Етапи та принципи командного коучингу</b>	18	5



	<p>1. Феномен ділового спілкування і комунікативна компетентність. Психологічний вимір внутрішніх і зовнішніх комунікацій.</p> <p>2. Психосоціологічні способи позитивного впливу на суспільну думку, та їх роль у збільшенні довіри до підприємства.</p> <p>3. Соціально-психологічна специфіка ділового спілкування в управлінській діяльності.</p> <p>4. Класифікація типів співрозмовників. Психологічні аспекти підготовки та проведення нарад і зборів.</p>		
<b>Змістовий модуль 2.</b> <b>ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДНОГО КОУЧИНГУ</b>			
3	<p><b>Тема 3. Основні інструменти та моделі командного коучингу</b></p> <p>1. Формування і розвиток професійно необхідних знань, ділових і особистих якостей, які забезпечують успішне виконання функціональних обов'язків</p> <p>2. Інструментарій коучингу: зворотний зв'язок і розвиток здібностей</p> <p>3. Основні інструменти: активне слухання, запитальні технології, ефективні питання, елементи тренінгу.</p> <p>4. Теорія когнітивного навантаження Джона Свеллера.</p>	18	5
4	<p><b>Тема 4. Допоміжні технології у коучинговому процесі</b></p> <p>1. Коучинг командної та ошадливої ефективності</p> <p>2. Етапи командного розвитку. Закони розвитку групи.</p> <p>3. Базові вміння для управління роботою групи.</p> <p>4. Коучинг показників безпеки.</p>	18	5
<b>Змістовий модуль 3.</b> <b>ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ КОМАНДНОГО КОУЧИНГУ</b>			
5	<p><b>Тема 5. Принципи організації проєктної команди</b></p> <p>1. Формування проєктної команди та етапи її життєвого циклу.</p> <p>2. Проєктна команда: роль, типи, методи формування. Інструменти групової діагностики.</p> <p>3. Основні принципи для досягнення роботи в проєктній команді.</p> <p>4. Коучингова супервізія: значення для професіоналів і організації.</p>	16	5
6	<p><b>Тема 6. Коучинг проєктних команд та зворотний процес в управлінні</b></p> <p>1. Гейміфікація коучингового процесу.</p>	16	5

	2. Коучинг технології для прояснення бачення, місії, ідентичності, організаційних цінностей, завдань і планів. 3. Нейролінгвістичне програмування в командному коучингу. 4. After Project Review як інструмент коучингу проєктної команди.		
	Разом:	104	30

### Критерії оцінювання:

Кількість балів	Оцінка
5	обґрунтована актуальність, зроблений аналіз різних точок зору на виклад фактів, ідей, результатів досліджень в логічній послідовності, під час аналізу зроблені самостійні висновки; тема розкрита повністю
4	визначено завдання щодо запропонованої теми, але не достатньо обґрунтовано її актуальність, зроблений короткий аналіз різних точок зору на проблему, сформульовані висновки, тема розкрита достатньо повно
3	не обґрунтовано актуальність проблеми, висновки не чіткі. Наявні певні неточності у викладенні матеріалу
2	є неточності у викладі матеріалу, відсутні логічна послідовність у судженнях, є недоліки в оформленні
1	тема розкрита лише частково; допущені фактичні помилки в змісті роботи

### 6.4. Форми проведення семестрового контролю та критерії оцінювання

Семестровий контроль з дисципліни проводиться відповідно до навчального плану у вигляді семестрового заліку в терміни, встановлені графіком навчального процесу та в обсязі навчального матеріалу, визначеного робочою програмою дисципліни. Залік - це вид підсумкового контролю, при якому засвоєння студентом навчального матеріалу з дисципліни оцінюється на підставі результатів поточного контролю.

Семестровий залік не передбачає обов'язкової присутності студента на заліковому заході.

Критерії та показники оцінювання результатів семестрового контролю наведено в таблиці.

### Шкала відповідності оцінок

Рейтингова оцінка	Оцінка за стобальною шкалою	Значення оцінки
<b>A</b>	90 – 100	<b>Відмінно</b> – відмінний рівень знань в межах обов'язкового матеріалу, з можливими незначними недоліками
<b>B</b>	82 – 89	<b>Дуже добре</b> – достатньо високий рівень знань (умінь) в межах обов'язкового матеріалу без суттєвих (грубих) помилок
<b>C</b>	75 – 81	<b>Добре</b> – в цілому добрий рівень знань (умінь) з незначною кількістю помилок
<b>D</b>	69 – 74	<b>Задовільно</b> – посередній рівень знань із значною кількістю недоліків, достатній для подальшого навчання та професійної діяльності
<b>E</b>	60 – 68	<b>Достатньо</b> – мінімально можливий допустимий рівень знань (умінь)
<b>FX</b>	35 – 59	<b>Незадовільно з можливістю повторного складання</b> – незадовільний рівень знань з можливістю перескладання за умови незалежного самостійного опрацювання
<b>F</b>	1 – 34	<b>Незадовільно з обов'язковим повторним вивченням курсу</b> – досить низький рівень знань (умінь), що вимагає повторного вивчення дисципліни

## 7. Навчально-методична картка дисципліни

Разом: 120 год., лекції – 8 год., практичні заняття – 4 год.,  
семінарські – 4 год., самостійна робота – 104 год.

Тиждень	I	II	III	IV	VI	VII
Модулі	Змістовий модуль I		Змістовий модуль II		Змістовий модуль III	
Назва Модуля	КОМАНДНИЙ КОУЧИНГ В СИСТЕМІ КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ		ТЕХНОЛОГІЇ КОМАНДНОГО КОУЧИНГУ		ОРГАНІЗАЦІЯ ПРОЦЕСУ КОМАНДНОГО КОУЧИНГУ	
Кількість балів за модуль	22		34		22	
Лекції	1	2	3	4	5	6
Теми лекцій	Тема 1. Особливості коучингового процесу як стилю менеджменту	Тема 2. Етапи та принципи командного коучингу	Тема 4. Основні інструменти та моделі командного коучингу	Тема 5. Допоміжні технології у коучинговому процесі	Тема 5. Принципи організації проєктної команди	Тема 6. Коучинг проєктних команд та зворотний процес в управлінні
Теми семінарських (практичних) занять	Тема 1. Особливості коучингового процесу як стилю менеджменту	Тема 2. Етапи та принципи командного коучингу	Тема 4. Основні інструменти та моделі командного коучингу	Тема 5. Допоміжні технології у коучинговому процесі	Тема 5. Принципи організації проєктної команди	Тема 6. Коучинг проєктних команд та зворотний процес в управлінні
Самостійна робота	5	5	5	5	5	5
Загалом	78					
Підсумковий контроль	залік					
	Коефіцієнт приведення навчального рейтингу студентів у 100-бальну шкалу – 0,78					

## 8. Рекомендована література

### Базова

1. Бейтс Б. Маленька книжка великих коучингових моделей. 76 способів допомогти менеджерам максимально ефективно використовувати людський ресурс. Харків: Вид-во Фабула 2019. -272 с.
2. Вітмор Дж. Ефективний коучинг К.: Вид. група КМ-БУКС, 2019. – 336.

3. Нежинська О. О. Основи коучингу : навчальний посібник / О. О. Нежинська, В. М. Тименко. – Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. – 220 с. : іл.

#### Допоміжна

4. Алілі А. А. Мотивация эффективного использования персонала предприятия / А. А. Алілі // Економіка АПК. – 2016. – № 8. – С. 87–92.

5. Ангелов Г. В. Психолого-етичні аспекти сучасного управління персоналом / Г. В. Ангелов, А. В. Черкаський // Економіка харчової промисловості. – 2014. – № 2. – С. 36-38.

6. Аткінсон М. Пошаговая система коучинга: Наука и искусство коучинга / М. Аткінсон, Рае Т.Чойс. – М.: Альпина Паблішер, 2013. – 281 с.

7. Бірдус Л. В. Управління персоналом вищого рівня: стратегія та прогнозування / Л. В. Бірдус // Агросвіт. – 2015. – № 21. – С. 12-14. – Библиогр. в конце ст.

8. Бодарецька О. М. Особливості мотивування працівників в умовах кризи / О. М. Бодарецька // Моніторинг біржового ринку. – 2015. – № 3. – С. 12-15.

9. Войтович Р. В. Стиль управління персоналом: сутність, структура, моделі : навчальні матеріали / Р. В. Войтович, Л. М. Усаченко ; Національний університет біоресурсів і природокористування України. – К. : ТОВ НВП Інтерсервіс, 2013. – 42 с.

10. Горшкова Е.Г., Бухаркова О.В. Коуч-наставничество как инструмент развития бизнеса. Практическое руководство. СПб.: «Речь», 2006. 144с. // <http://training-studio.com.ua/coach-download.php>

11. Грин Дж., Грант Э.М., Коучинг принятия решений. - СПб.: Питер, 2005.

12. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча, коучей. - М.: Добрая Книга, 2007. – 288 с. Уитмор Дж. Тренировка высокой эффективности. – М.: МАКУБ, 2005. - 168 с.

13. Козак К. Б. Роль лідерства в системі управління персоналом на підприємстві / К. Б. Козак // Економіка харчової промисловості. – 2013. – № 3. – С. 24 – 28.

14. Макаров В. Сценарии персонального будущего: учеб.-практ. пособие / В. В. Макаров, Г. А. Макарова. - М. : Гаудеамус : Акад. Проект, 2008. – 383 с.
15. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. — СПб.: Речь, 2004. - 272 с.
16. Мелия М.И. Бизнес - это психология + Как усилить свою силу? Коучинг (комплект из 2-х книг). - М.: Изд-о Альпина Бизнес Букс, 2009. - 650 с.
17. Нил М.Б. Коучинг руководителей: Системный подход в привлечении руководителей к решению их проблем – М.: МАК, 2005
18. Огнев А. Организационное консультирование в стиле коучинг. – СПб.: Речь, 2003. – 192 с.
19. Оуэн Дж. Как управлять людьми. Способы воздействия на окружающих. Изд-во: Претекст, 2011 – 344 с.
20. Сمارт Дж. К., Коучинг (Real Coaching and Feedback. How to Help People Improve Their Performance). - СПб.: Изд. дом Нева, 2004.
21. Стак Э. Коучинг на предприятии: Станьте менеджером - тренером . 2-е международное издание. – М: Ин-т консульт. и сист. Реш., 2006. – 206 с. // <http://training-studio.com.ua/coach-download.php>
22. Старр Дж. Великолепный коучинг: как стать блестящим коучем на своем рабочем месте. — СПб.: ИГ «Весь», 2011. — 144 с.
23. Тарнавський М. Т. Невербальні засоби спілкування та управління персоналом / М. Т. Тарнавський // Економіка харчової промисловості . – 2015. – № 2. – С.61– 64.
24. Торн К, Маккей Д. Тренинг – настольная книга тренера. – СПб.: Питер, 2001.
25. Троп С., Клиффорд Дж. Коучинг в обучении. Руководство для тренера и менеджера.– СПб.: Питер, 2004. –224 с.
26. Уилбер Кен Один вкус. – М.: Издательство Ин-т трансперс.психол., 2004.
27. Уитвор Л., Кимси-Хаус Г., Сэндал Ф. Коактивный коучинг: учебник. – So-Active Coaching. – М.:Издательство: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. –360 с.

28. Уитворт Л., Хаус Г., Санда Ф. Совместный коучинг. — Дэвис-Блэк Паблишинг, 1998.

29. Уитмор Д. Новый стиль менеджмента и управления персоналом. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 215 с.

30. Федорова А. С. Ефективна взаємодія у колективі як важлива складова формування корпоративної культури підприємства / А. С. Федорова // Економіка АПК. – 2015. – № 11. – С.118–125.

#### **Додаткові інтернет-ресурси**

31. Спільнота кадровиків та спеціалістів з управління персоналом [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://hrliga.com>

32. Он-лайн журнал для HR-менеджерів з HR-блогами [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.hrm.ua> .

33. Інтернет-портал для управлінців [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua>

34. Спільнота фахівців та статті з управління персоналом [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.hr-portal.ru>

35. Статті з менеджменту [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.management.com.ua>

36. Он-лайн журнал з тематичними рубриками для HR-фахівців [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://www.hr-journal.ru>