

УДК 338

DOI: <https://doi.org/10.32782/2311-844X/2024-2-6>**Копитко Марта Іванівна**

доктор економічних наук, професор,  
завідувач кафедри соціально-поведінкових,  
гуманітарних наук та економічної безпеки,  
Інститут управління, психології та безпеки  
Львівського державного університету внутрішніх справ  
вулиця Кривоноса, 1, Львів, 79000, Україна  
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6598-3798>

## **ВИКОРИСТАННЯ ТЕХНОЛОГІЙ КОУЧИНГУ ТА КОНСАЛТИНГУ В УПРАВЛІННІ ПЕРСОНАЛОМ ДЛЯ ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ БІЗНЕС-ПРОЦЕСІВ, ПРОЕКТНОЇ ТА ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ З ВРАХУВАННЯМ ВПЛИВУ ІНДУСТРІЇ 4.0<sup>1</sup>**

***Анотація.** В результаті поглибленого дослідження, доведено, що чітко прослідковуються актуальність в дослідженні особливостей використання технологій як коучингу, так й консалтингу в управлінні персоналу сучасного підприємства. Додаткової актуальної додає й факт посиленої цифровізації й переходу під стандарти Індустрії 4.0. Структура статті передбачатиме поглиблений огляд літератури, виокремлення ключових методів, висвітлення мети й завдань дослідження, представлення ключових результатів й узагальнення у вигляді висновків. Огляд літератури показав, що багато теорій і концепцій, особливо ті, що стосуються того як використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом можуть вплинути на аспекти підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств з врахуванням впливу Індустрії 4.0 досі не розкриті належним чином, що підкреслює актуальність та значимість обраної тематики. Таким чином, в результаті поглибленого огляду літератури, ми формуємо за мету охарактеризувати особливості використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом. При цьому, ключовим завданням є визначити напрямки підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств з врахуванням впливу Індустрії 4.0. Охарактеризовано сутність та зміст ключових понять застосованих в статті. Встановлено, що Технології коучингу та консалтингу управління персоналом відіграють важливу роль у сучасних підприємствах, оскільки вони спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів та стимулювання інноваційної діяльності через розвиток потенціалу співробітників. Коучинг забезпечує індивідуальний підхід до навчання та розвитку кожного члена команди, допомагаючи їм визначати та досягати професійних цілей, тим самим підвищуючи мотивацію та продуктивність. Доведено, важливість ретельного аналізу промислових підприємств в контексті використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом для підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств з врахуванням впливу Індустрії 4.0. Сформовано авторське бачення моделі підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності промислових підприємств через інтегрування технологій на базі коучингу та консалтингу.*

***Ключові слова:** технології, коучинг, консалтинг, управління персоналом, бізнес-процеси, інноваційна діяльність, підприємства, Індустрія 4.0, проектна діяльність.*

<sup>1</sup> Стаття підготовлена за фінансування іменною стипендією Верховної Ради України для молодих учених-докторів наук

**Копытко Marta**

The Institute of Management, Psychology and Security  
Lviv State University of Internal Affairs

## UTILIZING COACHING AND CONSULTING TECHNOLOGIES IN PERSONNEL MANAGEMENT TO ENHANCE THE EFFICIENCY OF BUSINESS PROCESSES, PROJECT AND INNOVATIVE ACTIVITIES OF ENTERPRISES CONSIDERING THE IMPACT OF INDUSTRY 4.0

***Abstract.** Through in-depth research, it has been demonstrated that the relevance of investigating the peculiarities of using technologies such as coaching and consulting in modern enterprise personnel management is clearly evident. The fact of increased digitalization and transition under the standards of Industry 4.0 adds further relevance. The structure of the article will include an in-depth review of literature, identification of key methods, illumination of the study's objectives and tasks, presentation of key results, and a summary in the form of conclusions. The literature review showed that many theories and concepts, especially those concerning how the use of coaching and consulting technologies in personnel management can affect aspects of enhancing the efficiency of business processes, project, and innovative activities of enterprises considering the impact of Industry 4.0, are still not adequately explored, underscoring the relevance and significance of the chosen topic. Thus, following an in-depth literature review, our objective is to characterize the peculiarities of using coaching and consulting technologies in personnel management. A key task is to define directions for enhancing the efficiency of business processes, project and innovative activities of enterprises considering the impact of Industry 4.0. The essence and content of key concepts applied in the article are characterized. It has been established that coaching and consulting technologies in personnel management play an important role in modern enterprises as they are aimed at optimizing business processes and stimulating innovative activity through the development of employee potential. Coaching provides a personalized approach to learning and development for each team member, helping them define and achieve professional goals, thereby enhancing motivation and productivity. The importance of thorough analysis of industrial enterprises in the context of using coaching and consulting technologies in personnel management to enhance the efficiency of business processes, project and innovative activities of enterprises considering the impact of Industry 4.0 is proven. An author's vision of a model for enhancing the efficiency of business processes, project and innovative activities of industrial enterprises through the integration of technologies based on coaching and consulting is formed.*

***Keywords:** technologies, coaching, consulting, personnel management, business processes, innovative activity, enterprises, Industry 4.0, project activity.*

**Вступ.** Технології коучингу набувають все більшого значення у сучасному управлінні персоналом, оскільки вони сприяють розвитку потенціалу співробітників та зміцненню корпоративної культури. Використання коучингу на підприємствах дозволяє не тільки підвищити мотивацію та задоволеність працівників, але й значно покращити їх професійні навички. Через індивідуальний підхід, коуч допомагає співробітникам визначити власні професійні цілі та розробити стратегії їх досягнення, що є ключовим для адаптації до швидкозмінних умов ринку. Крім того, коучинг сприяє вирішенню конфліктів на робочому місці, підвищує вміння працювати в команді та стимулює інноваційний підхід до виконання робочих завдань. З іншого боку, коучинг є важливим інструментом для лідерів

підприємства, які прагнуть до забезпечення стійкого безпекового розвитку підприємства. Через регулярні коучингові сесії керівники мають змогу краще зрозуміти потреби своїх підлеглих, оптимізувати процеси взаємодії всередині колективу та ефективно розподіляти ресурси. Ефективне застосування коучингу допомагає формувати лідерські якості серед співробітників, що є критично важливим для підтримки конкурентоспроможності та інноваційного розвитку підприємства у довгостроковій перспективі. Таким чином, технології коучингу стають не просто інструментом управління, а стратегічною перевагою, яка дозволяє підприємству розвиватись і просуватись вперед.

Технології консалтингу відіграють важливу роль у сучасному управлінні персо-

налом, адже вони надають підприємствам можливість звертатися за професійною допомогою ззовні для оптимізації робочих процесів та покращення ефективності діяльності. Залучення зовнішніх консультантів дозволяє підприємствам отримувати неупереджений погляд на свою роботу, виявляти приховані проблеми і бар'єри, які можуть уповільнювати розвиток чи знижувати продуктивність. Консалтинг допомагає у впровадженні новітніх практик управління персоналом, розробці стратегічних планів і поліпшенні комунікації в колективі. Також, консультанти можуть надавати цінні рекомендації щодо використання інноваційних технологій та інструментів, що сприяють більшій адаптивності підприємства до змінних умов ринку. З іншого боку, використання консалтингових послуг сприяє розвитку внутрішніх ресурсів підприємства, зокрема, керівництва та співробітників, що безпосередньо впливає на корпоративну культуру і лояльність персоналу. Консалтинг може стати ключовим елементом у навчанні та розвитку персоналу, оскільки консультанти часто виступають у ролі тренерів, які допомагають розкрити потенціал кожного працівника. Завдяки цьому підприємство здатне не тільки ефективно реагувати на поточні виклики, але й проактивно готуватися до майбутніх викликів. Таким чином, технології консалтингу стають незамінним інструментом для забезпечення сталого розвитку та підтримки високого рівня конкурентоспроможності підприємства.

Таким чином, чітко прослідковуються актуальність в дослідженні особливостей використання технологій як коучингу, так й консалтингу в управлінні персоналу сучасного підприємства. Додаткової актуальної додає й факт посиленої цифровізації й переходу під стандарти Індустрії 4.0.

Структура статті передбачатиме поглиблений огляд літератури, виокремлення ключових методів, висвітлення мети й завдань дослідження, представлення ключових результатів й узагальнення у вигляді висновків.

**Матеріали та методи.** Ключові положення висвітлення проблем процесу вве-

дення викладацької діяльності були аналізовані в наукових працях таких дослідників, як Я. Терещенко, Т. Кузьміна, П. Горбатюк, Є. Білецька, Р. Заблоцький, К. Шевцова, С. Михайленко, Ю. Карпенко, Д. Приходько, О. Силкін, Г. Савчук, В. Березюк, Л. Сидоренко, З. Костюк, О. Крушельницька, Т. Федорова, С. Литвин, М. Криштанович, А. Король, М. Павленко, Р. Кучма, І. Волошин, та інші. До прикладу, Нежинська О. О., Тименко В. М. [1] надають теоретичну основу та практичні аспекти коучингу в бізнесі, підкреслюючи важливість постійного навчання та розвитку персоналу. Інші науковці зазначають, що Основи коучингу демонструють важливість особистісного зростання в робочому процесі, в той час як широкий огляд управління персоналом з інноваційним підходом висвітлюється у монографіях та наукових роботах [2]. Аналіз особливостей управління персоналом на торговельних підприємствах показує, як адаптація підходів може покращити ефективність в ритейл секторі [3].

Впровадження коучингу в організаціях, які активно розвиваються, підтримує ідею організації, що постійно навчається, що сприяє залученню співробітників і підвищенню їхньої мотивації та інноваційного потенціалу, як зазначають Тарасенко Ю.В. та Чичкан-Хліповка Ю.М. [4]. Проблематика впровадження коучингу також обговорюється Маховкою В.М. та Козиком М.В. [5], які висвітлюють труднощі інтеграції коучингу у традиційні системи управління персоналом. Теоретичні основи та практичне застосування мотивації і стимулювання персоналу через коучинг, як підкреслює Драган О.І. [6], є важливими у забезпеченні високої продуктивності і задоволення працівників.

Синектика як метод активізації творчого мислення персоналу, за Ястремською О.М. та Сивашем Ю.М. [7], демонструє ефективність у розвитку інноваційних ідей в командах. Особливу увагу на мотивацію в сучасних умовах висвітлюють Шильнікова З.М. [8] та Шевчук Л.М. [9], аналізуючи методи та техніки для підвищення внутрішньої мотивації та залученості персоналу. Використання цих

технік управління є особливо актуальним у контексті Індустрії 4.0, де швидкі технологічні зміни та інноваційні вимоги вимагають адаптивності та високого рівня компетенцій від кожного співробітника.

Проте слід відзначити, що багато теорій і концепцій, особливо ті, що стосуються того як використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом можуть вплинути на аспекти підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств з врахуванням впливу Індустрії 4.0 досі не розкриті належним чином, що підкреслює актуальність та значимість обраної тематики.

Таким чином, в результаті поглибленого огляду літератури, ми формуємо за мету охарактеризувати особливості використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом. При цьому, ключовим завданням є визначити напрямки підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств з врахуванням впливу Індустрії 4.0.

Для досягнення поставленої мети, нами було використано ряд методів, зокрема: *індукції та дедукції, порівняння і систематизації* – для визначення переліку ключових технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом; *синтезу і аналізу* – для доведення суттєвості впливу технологій коучингу та консалтингу на підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності підприємств; *морфологічного аналізу* – для групування технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом підприємства; *графічний* – для якісного подання результатів дослідження; *абстрактно-логічний* – для формування теоретичних узагальнень і висновків дослідження.

**Результати.** Технології коучингу та консалтингу управління персоналом відіграють важливу роль у сучасних підприємствах, оскільки вони спрямовані на оптимізацію бізнес-процесів та стимулювання інноваційної діяльності через розвиток потенціалу співробітників. Коучинг забезпечує індивідуальний підхід до навчання та розвитку кожного члена

команди, допомагаючи їм визначати та досягати професійних цілей, тим самим підвищуючи мотивацію та продуктивність. Консалтинг, з іншого боку, дозволяє підприємствам отримувати зовнішню експертну думку з питань стратегічного управління персоналом, оптимізації структур та процесів, що призводить до більш ефективного вирішення комплексних проблем та впровадження нововведень. Обидва підходи взаємно доповнюють один одного, створюючи систему, яка сприяє адаптивності організації до змінних умов ринку та технологічних інновацій, водночас підтримуючи особистісний розвиток та залученість співробітників (табл. 1).

В умовах Індустрії 4.0, яка охарактеризована автоматизацією, використанням інтернету речей, штучного інтелекту та інших передових технологій, аналіз діяльності промислових підприємств стає вирішальним. Це пов'язано з тим, що промислові підприємства зіграють ключову роль у впровадженні цих інноваційних технологій в реальні виробничі процеси. Здатність цих підприємств інтегрувати новітні технологічні рішення може значно вплинути на підвищення їх продуктивності, ефективності та конкурентоспроможності на глобальному рівні. Таким чином, детальний аналіз проектної та інноваційної діяльності промислових підприємств допомагає зрозуміти, як найкраще використовувати ці технології для максимізації потенціалу Індустрії 4.0, що є критично важливим для утримання лідерства в швидкозмінному технологічному світі. Проте, їх кількість та динаміка змін в зайнятих на них працівниках з року в рік знижується й причиною тому звичайно повномасштабне вторгнення у лютому 2022 року (рис. 1).

Зниження інноваційної активності промислових підприємств України за останні роки в умовах воєнного часу має глибокі наслідки для їх бізнес-процесів. Військовий конфлікт спричинив значні перерви в ланцюгах поставок, ускладнення логістики, втрату ринків та інвестицій, що призвело до скорочення бюджетів на дослідження та розвиток. Ці обставини стримують можливості

Таблиця 1

## Сутність та зміст ключових понять застосованих в статті

№	Поняття	Сутність поняття
1	Коучинг	процес професійного розвитку співробітників, під час якого досвідчені наставники (коучі) допомагають співробітникам визначати та досягати їхніх професійних цілей через навчання, мотивацію та особистісне зростання
2	Консалтинг	послуга, яка забезпечує організації доступ до зовнішніх експертів (консультантів), які надають професійні поради та рекомендації з різних аспектів діяльності підприємства, включаючи стратегію, управління, операції, технології, та корпоративні фінанси
3	Управління персоналом	систематичний підхід до керування людськими ресурсами в організації, який включає набір, оцінку, розвиток та утримання співробітників
4	Проектна діяльність	процес планування, організації, керування та контролю ресурсів для досягнення специфічних бізнес-цілей в рамках чітко визначених термінів та бюджету
5	Інноваційна діяльність	процес розробки та комерціалізації нових ідей, продуктів, послуг або процесів, які спрямовані на покращення конкурентоспроможності організації та задоволення потреб ринку

Джерело: узагальнено авторами за результатами дослідження джерел [10–17]

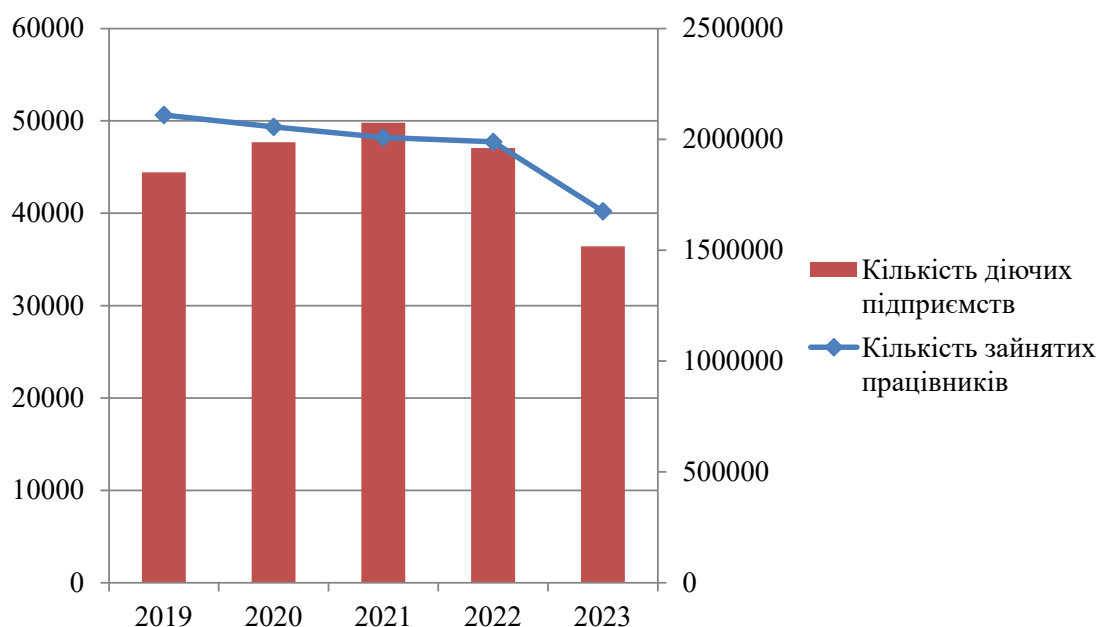


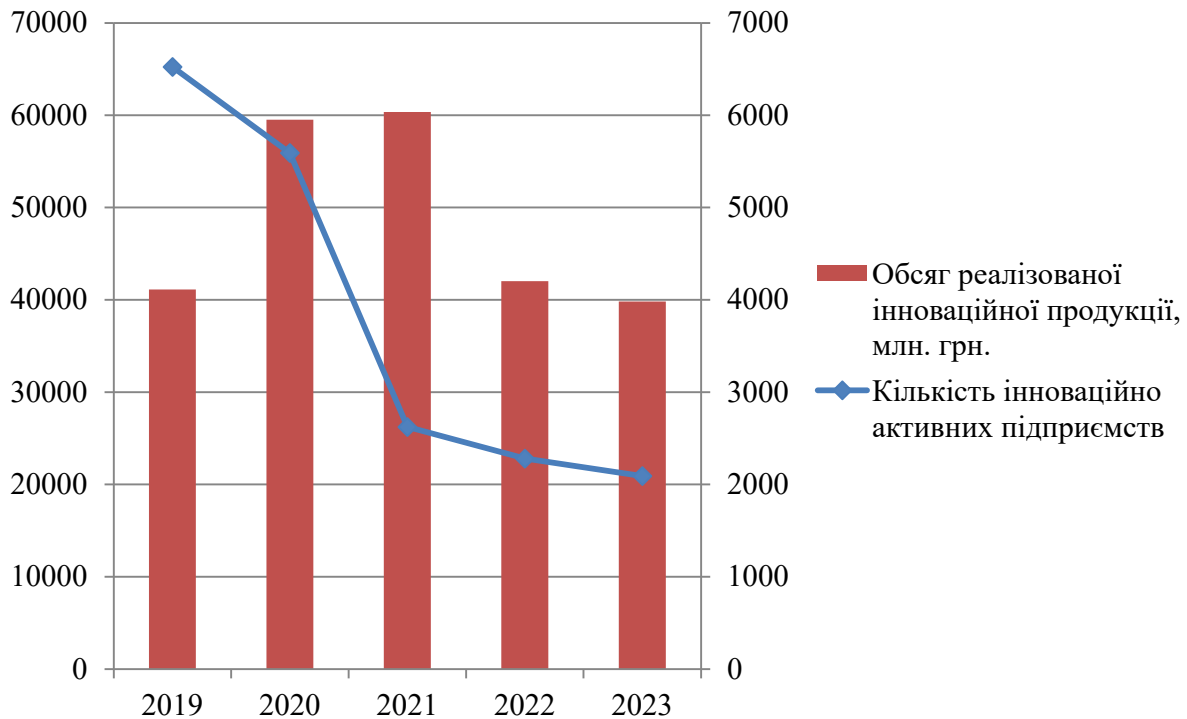
Рис. 1. Динаміка змін ключових показників діяльності промислових підприємств України за період 2019–2023 рр., од.

Джерело: сформовано автором за даними джерела [18]

для впровадження нових технологій та інновацій, важливих для підтримки конкурентоспроможності та адаптації до швидко змінних ринкових умов. В результаті підприємства стикаються зі зниженням продуктивності, обмеженням можливостей для росту та зменшенням здатності до швидкого реагування на зовнішні виклики, що критично важливо в динамічному економічному середовищі (рис. 2).

Коучинг на підприємстві може забезпечити необхідну підтримку співробітникам,

сприяючи їх швидкій адаптації до змінюваних умов роботи та підвищенню їх мотивації і залученості. У період нестабільності важливо підтримувати фокус команд на загальнокорпоративних цілях та культурі постійного вдосконалення. Стратегічно направлений коучинг допомагає персоналу розвивати критичне мислення, гнучкість та творчий підхід до вирішення проблем, що є критично необхідними навичками в умовах кризи. Консалтинг відіграє ключову роль у допомозі під-



**Рис.2.** Динаміка змін ключових показників в інноваційній діяльності промислових підприємств України за період 2019–2023 рр.

*Джерело: сформовано автором за даними джерела [18]*

приємствам оптимізувати свої процеси та впровадити ефективні системи управління в умовах, коли традиційні підходи можуть бути неефективними. Експертні поради та зовнішній погляд консультантів можуть допомогти виявити слабкі місця у бізнес-моделях та швидко внести корективи, спрямовані на підтримання бізнесу та його подальший розвиток. Консалтингові послуги, зокрема в аспектах стратегічного планування та управління ризиками, є надзвичайно важливими для підтримки стабільності та забезпечення стійкості бізнесу до зовнішніх шоків (табл. 2).

У сучасних умовах воєнного стану промислові підприємства України стикаються з численними викликами, що зумовлюють потребу в адаптації та оптимізації їхньої діяльності. Використання технологій коучингу та консалтингу в управлінні персоналом може стати ключем до підвищення ефективності бізнес-процесів, покращення проектної діяльності та стимулювання інноваційної активності на підприємствах. Це особливо важливо в умовах, коли звичайні бізнес-операції ускладнені

через зовнішні загрози та внутрішні обмеження (рис. 3).

Оновлення проектної діяльності та активізація інноваційних процесів через впровадження коучингу та консалтингу дозволяють підприємствам не тільки адаптуватися до нинішніх умов, але й закладають фундамент для майбутнього зростання. Забезпечення відкритості до інновацій та підтримка ініціатив, які виходять за рамки звичайного бізнес-процесу, можуть сприяти розвитку нових продуктів та послуг, критично важливих для виживання та успіху на конкурентних ринках. Таким чином, коучинг і консалтинг виступають як важливі інструменти для забезпечення агільності, резилієнтності та інноваційного розвитку підприємств у складних умовах.

**Висновки.** Підсумовуючи, слід зазначити, що потреба у використанні технологій коучингу та консалтингу при управлінні персоналом підприємства свідчить про визнання комплексності сучасних бізнес-викликів та необхідності адаптивності організацій у своїх підходах до управління та розвитку співро-

Таблиця 2

**Рекомендований перелік технологій коучингу та консалтингу  
в управлінні персоналом сучасного промислового підприємства України**

№	Технологія	Характеристика
1	Емоційний інтелект у коучингу	Використання підходів, які розвивають емоційний інтелект лідерів та співробітників, допомагає підвищити рівень взаєморозуміння в командах, покращує комунікацію та знижує конфліктність. Коучинг на основі емоційного інтелекту може значно підвищити адаптивність персоналу до стресових умов та змін
2	Консалтинг зі стратегічного планування	Консультанти допомагають підприємству розробляти довгострокові стратегічні плани, оцінюючи поточний стан індустрії, ринкові можливості та ризики. Стратегічний консалтинг допоможе підприємству адаптуватися до змінних умов ринку та реалізувати потенціал для інновацій
3	Коучинг на основі нейролінгвістичного програмування	Можуть бути використані для поліпшення навичок спілкування менеджерів та співробітників, для зміцнення лідерських якостей та ефективності комунікації внутрішньо в колективі, що сприяє підвищенню загальної продуктивності
4	Інтегрований HR-консалтинг	Технологія включає аналіз та оптимізацію HR-процесів, таких як набір, оцінка та розвиток персоналу. Консультанти допомагають створити інтегровану систему управління персоналом, що спрямована на ефективне використання та розвиток людських ресурсів
5	Консалтинг з управління змінами	В умовах нестабільності та постійних змін особливо важливим є вміння швидко адаптуватися. Консультанти з управління змінами можуть допомогти підприємству ефективно впроваджувати нові процеси, технології та підходи, мінімізуючи опір співробітників та максимізуючи прийняття інновацій

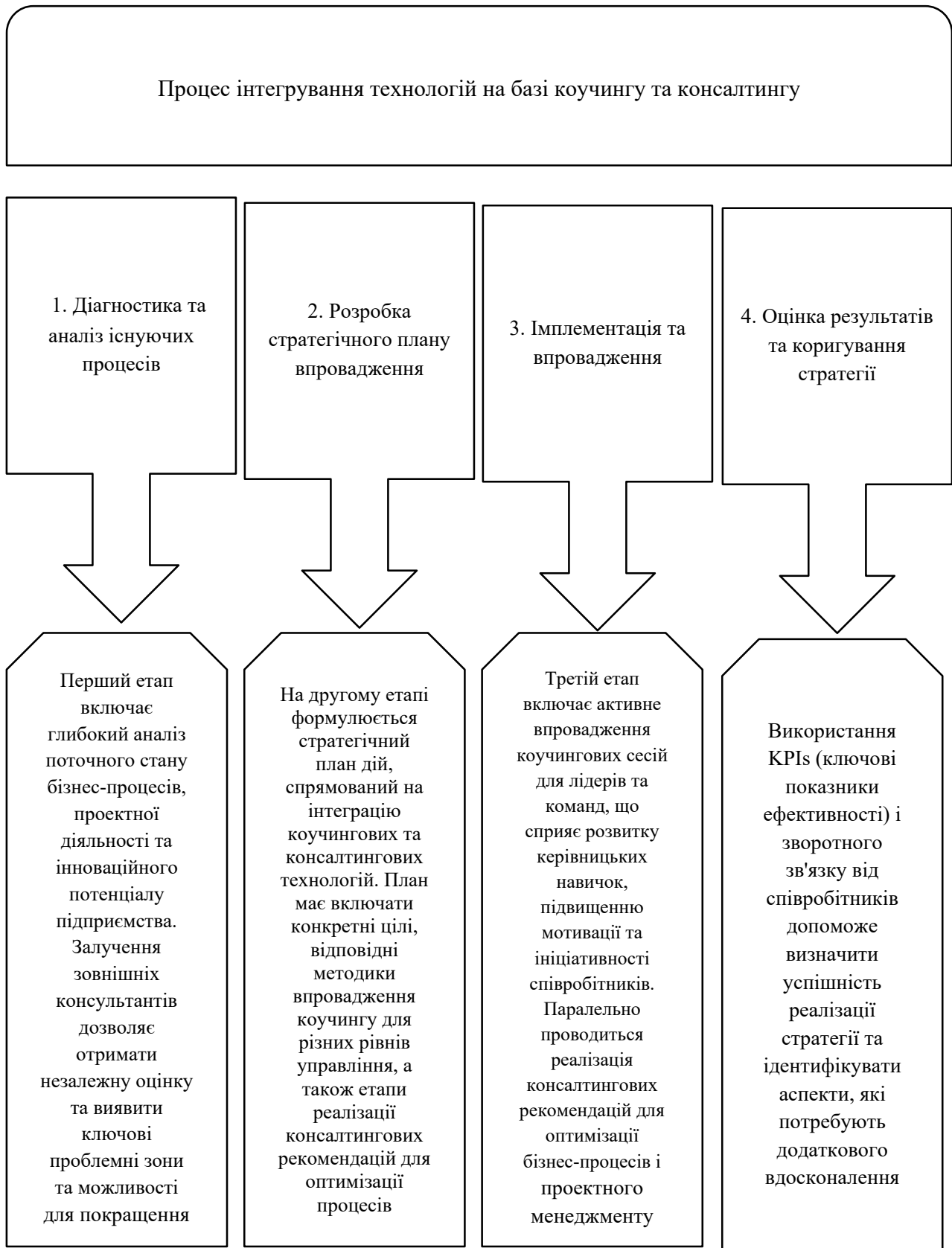
*Джерело: сформовано автором*

бітників. З одного боку, коучинг сприяє персональному розвитку працівників, підвищує їхню мотивацію і вирішує проблеми внутрішньої взаємодії, що в кінцевому рахунку веде до збільшення продуктивності роботи. З іншого боку, консалтинг забезпечує впровадження кращих практик та інноваційних рішень, які дозволяють підприємству залишатися конкурентоспроможною на ринку. Активне впровадження цих технологій також вказує на стратегічну орієнтацію підприємств на довгостроковий розвиток через удосконалення внутрішніх ресурсів. Управління персоналом за допомогою коучингу та консалтингу дозволяє підприємствам створити сильні команди, готові до впровадження інновацій та ефективної роботи в умовах невизначеності. Це сприяє не тільки оптимізації поточної діяльності, але й забезпечує підґрунтя для майбутнього розвитку та інновацій, що в свою чергу може стимулювати вступ підприємства на нові ринки або розробку нових продуктів.

Інноваційна діяльність в цьому контексті виступає як логічний наслідок використання коучингу та консалтингу. Розвиток творчих

та інноваційних здібностей співробітників через індивідуальний підхід коучингу, а також залучення зовнішніх знань і технологій через консалтинг, веде до посилення інноваційної культури на підприємстві. Співробітники, заохочені до творчості і підтримані в процесі пошуку і впровадження нововведень, стають основою інноваційної діяльності, яка необхідна для розвитку й успіху в сучасних умовах. Крім того, впровадження інновацій стимулює зростання підприємства та забезпечення її стійкості на ринку, що робить використання коучингу та консалтингу не просто доцільним, а й стратегічно важливим кроком. Підприємства, що впроваджують інновації, здатні краще адаптуватися до змін ринкових умов, ефективно використовувати ресурси і, як результат, забезпечувати вищу рентабельність інвестицій. Таким чином, активне використання технологій коучингу та консалтингу не тільки підвищує ефективність управління персоналом, але й сприяє інноваційному розвитку підприємства, що є ключовим для його тривалої успішності та конкурентоспроможності.

Перспективи використання штучного інтелекту в коучингу та консалтингу для



**Рис. 3. Модель підвищення ефективності бізнес-процесів, проектної та інноваційної діяльності промислових підприємств через інтегрування технологій на базі коучингу та консалтингу**

Джерело: сформовано автором



управління персоналом відкривають нові можливості для підвищення ефективності та динамічності бізнес-процесів. Штучний інтелект може автоматизувати рутинні та часомісткі завдання, звільняючи час співробітників для більш складних і креативних робіт. Крім того, застосування алгоритмів машинного навчання може допомогти у виявленні складних wzorcів у поведінці та продук-

тивності працівників, що в свою чергу може поліпшити прийняття рішень у сфері управління персоналом. Це дозволяє не тільки оптимізувати робочий процес, але й підтримувати персоналізований підхід у коучингу, адаптований до потреб кожного співробітника. Отже, саме щодо технологій на базі штучного інтелекту й слід робити напрацювання в подальших дослідженнях.

#### Список використаних джерел:

1. Нежинська О.О., Тименко В.М. Основи коучингу: навчальний посібник. Київ ; Харків : ТОВ «ДІСА ПЛЮС», 2017. 220 с.
2. Гавриш О.А., Довгань Л.Є., Крейдич І.М. Технології управління персоналом: монографія. Київ : НТУУ «КПІ імені Ігоря Сікорського», 2017. 528 с.
3. Ковальчук С.Є., Голюк В.Я. Особливості управління персоналом торговельного підприємства. *Актуальні проблеми економіки і управління*. 2018. № 12. С. 81–91.
4. Тарасенко Ю.В., Чичкан-Хліповка Ю.М. Застосування методів коучингу при створенні організації, що навчається. *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. Випуск 29. 330 с.
5. Маховка В.М., Козик М.В. Проблематика впровадження коучингу в систему управління персоналом організації. *Інфраструктура ринку*. 2018. Вип. 21. С. 131–136.
6. Управління персоналом і економіка праці: теорія та практика: колективна монографія / за заг. ред. д.е.н., проф. О.І. Драган. Київ : ВД «Вініченко», 2014. 298 с.
7. Ястремська О.М., Сиваш Ю.М. Синектика як метод активізації творчого мислення персоналу. *Проблеми економіки*. 2014. № 2. С. 219–223.
8. Шильнікова З.М. Особливості мотивування персоналу в сучасних умовах господарювання. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2014. Вип. 2. С. 774–777.
9. Шевчук Л.М. Мотивація та стимулювання як дієві засоби управління персоналом. *Збірник наукових праць Подільського державного аграрно-технічного університету*. 2008. Вип. 16. Т. 3. С. 353–355.
10. Харун О.А. Теоретичні основи формування мотиваційного механізму управління персоналом машинобудівних підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009. № 5. Т. 2. С. 76–81.
11. Родіонов О.В., Онікієнко О.В., Родіонов С.О. Консалтинг як інструмент розвитку потенціалу і безпеки підприємства. *Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка*. 2016. Вип. 171. С. 74–83.
12. Thompson E., Grant K., Zhao L., Murphy C. Consulting for innovation: Leveraging Industry 4.0 technologies in project management. *International Journal of Advanced Operations Management*. 2023. Vol. 31. No. 5. P. 1008–1029.
13. Richardson J., Barnes S., Adebisi A., Patel D. The role of coaching in promoting digital transformation and personnel development within Industry 4.0 frameworks. *Technology and Human Resources Journal*. 2024. Vol. 9. No. 4. P. 337–356.
14. Wallace H., Gilbert M., Singh A., Meng, Y. Consulting approaches to foster innovation and project agility under the influence of Industry 4.0. *Journal of Enterprise Transformation*, 2023. Vol. 13. No. 1. P. 75–94.
15. Chang S., Lee J., Gupta N., Marcel F. Efficiency optimization through smart coaching in the era of Industry 4.0: Case studies from multinational corporations. *International Journal of Process Management*. 2024. Vol. 25. No. 3. Pp. 419–435.
16. Bennett K., Nolan P., Kim H., Qadir J. Empirical assessment of consulting effectiveness on business process improvements with Industry 4.0 integration. *Journal of Innovation and Business Strategy*, 2022. Vol. 17. No. 7. P. 1221–1240.
17. Morris L., Harper T., Chang P., Elbaz M. Strategic coaching interventions for enhanced project management in Industry 4.0 environments. *Project Management Review*. 2023. Vol. 21. No. 6. P. 863–882.
18. State Statistics Service of Ukraine (2023) Activities of the enterprises. 2023. URL: <https://www.ukrstat.gov.ua/> (дата звернення: 07.09.2024).

## References:

1. Nezhynska O. O., Tymenko V. M. (2017) Osnovy kouchynhu [Fundamentals of coaching]. TOV "DISA PLUS". p. 220. (in Ukrainian)
2. Havrysh O. A., Dovhan' L. Ye., Kreidych I. M. (2017) Tekhnolohii upravlinnia personalom [Technologies of personnel management]. NTUU "KPI imeni Ihoria Sikorskoho", p. 528. (in Ukrainian)
3. Kovalchuk S. Ye., Holyuk V. Ya. (2018) Osoblyvosti upravlinnia personalom torhovel'noho pidpryemstva [Features of personnel management of a trading company]. *Aktual'ni problemy ekonomiky i upravlinnia*, no. 12, pp. 81–91. (in Ukrainian)
4. Tarasenko Yu. V., Chychkan-Khlypovka Yu. M. (2011) Zastosuvannya metodiv kouchynhu pry stvorenni orhanizatsii, shcho navchayetsya [Application of coaching methods in creating a learning organization]. *Problemy pidvyshchennia efektyvnosti infrastruktury*, vol. 29, p. 330. (in Ukrainian)
5. Makhovka V. M., Kozik M. V. (2018) Problematyka vprovadzhennia kouchynhu v systemu upravlinnia personalom orhanizatsii [Problems of introducing coaching into the personnel management system of an organization]. *Infrastruktura rynku*, vol. 21, pp. 131–136. (in Ukrainian)
6. Upravlinnia personalom i ekonomika pratsi: teoriia ta praktyka [Personnel management and labor economics: theory and practice] (2014) under the general editorship of Dragan O. I. VD "Vinichenko". P. 298. (in Ukrainian)
7. Yastrems'ka O. M., Sivash Yu. M. (2014) Synekytyka yak metod aktyvizatsii tvorchoho myslennia personalu [Synectics as a method of activating the creative thinking of personnel]. *Problemy ekonomiky*, no. 2, pp. 219–223. (in Ukrainian)
8. Shylnikova Z. M. (2014) Osoblyvosti motyvuvannia personalu v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Features of personnel motivation in modern economic conditions]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, vol. 2, pp. 774–777. (in Ukrainian)
9. Shevchuk L. M. (2008) Motyvatsiia ta stymuliuvannia yak diievi zasoby upravlinnia personalom [Motivation and stimulation as effective means of personnel management]. *Zbirnyk naukovykh prats' Podil's'koho derzhavnogo aharno-tekhnichnoho universytetu*, vol. 16, no. 3, pp. 353–355. (in Ukrainian)
10. Kharun O. A. (2009) Teoretychni osnovy formuvannia motyvatsiynoho mekhanizmu upravlinnia personalom mashynobudivnykh pidpryemstv [Theoretical foundations of the formation of the motivational mechanism of personnel management of machine-building enterprises]. *Visnyk Khmel'nyts'koho natsional'noho universytetu*, no. 5, vol. 2, pp. 76–81. (in Ukrainian)
11. Rodionov O. V., Onikienko O. V., Rodionov S. O. (2016) Konsal'tynh yak instrument rozvytku potentsialu i bezpeky pidpryemstva [Consulting as a tool for developing the potential and safety of an enterprise]. *Visnyk Kharkivs'koho natsional'noho tekhnichnoho universytetu sil's'koho hospodarstva imeni Petra Vasylenka*, vol. 171, pp. 74–83. (in Ukrainian)
12. Thompson E., Grant K., Zhao L., Murphy C. (2023) Consulting for innovation: Leveraging Industry 4.0 technologies in project management. *International Journal of Advanced Operations Management*, vol. 31, no. 5, pp. 1008–1029.
13. Richardson J., Barnes S., Adebisi A., Patel D. (2024) The role of coaching in promoting digital transformation and personnel development within Industry 4.0 frameworks. *Technology and Human Resources Journal*, vol. 9, no. 4, pp. 337–356.
14. Wallace H., Gilbert M., Singh A., Meng Y. (2023) Consulting approaches to foster innovation and project agility under the influence of Industry 4.0. *Journal of Enterprise Transformation*, vol. 13, no. 1, pp. 75–94.
15. Chang S., Lee J., Gupta N., Marcel F. (2024) Efficiency optimization through smart coaching in the era of Industry 4.0: Case studies from multinational corporations. *International Journal of Process Management*, vol. 25, no. 3, pp. 419–435.
16. Bennett K., Nolan P., Kim H., Qadir J. (2022) Empirical assessment of consulting effectiveness on business process improvements with Industry 4.0 integration. *Journal of Innovation and Business Strategy*, vol. 17, no. 7, pp. 1221–1240.
17. Morris L., Harper T., Chang P., Elbaz M. (2023) Strategic coaching interventions for enhanced project management in Industry 4.0 environments. *Project Management Review*, vol. 21, no. 6, pp. 863–882.
18. State Statistics Service of Ukraine (2023) Activities of the enterprises. Available at: <https://www.ukrstat.gov.ua/>

Стаття надійшла до редакції 15.11.2024