

УДК 331.108(477)

## Коучинг як інструмент розвитку компетенцій сучасного менеджера з логістики

**Леонова С.В.**

кандидат економічних наук,  
старший викладач кафедри маркетингу і логістики  
Національного університету «Львівська політехніка»

**Довба М.О.**

кандидат економічних наук, доцент,  
заступник декана економічного факультету  
Львівського державного університету внутрішніх справ

---

Основною метою статті є виявлення ключових компетенцій для менеджерів логістики в умовах нинішніх економічних проблем та дослідження можливостей удосконалення шляхом використання інструментів коучингу. Досліджено питання ролі менеджера як індивіда, що впливає на управління, розвиток і зміну TSL-сектора. Дослідження побудоване на аналізі літератури предмету та обґрунтуваннях авторів у сфері консалтингу та коучингу за декілька років.

**Ключові слова:** компетенції менеджера з логістики, сектор TSL, коучинг, розвиток компетенцій.

Леонова С.В., Довба М.О. КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КОМПЕТЕНЦИЙ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖЕРА ПО ЛОГИСТИКЕ

Основной целью статьи является идентификация ключевых компетенций для менеджеров по логистике в условиях существующих экономических проблем и исследование возможностей совершенствования путем использования инструментов коучинга. Исследовались вопросы о роли менеджера как индивида, который влияет на управление, развитие и изменение TSL-сектора. Исследование построено на анализе литературы предмета и обоснованиях авторов в области консалтинга и коучинга за несколько лет.

**Ключевые слова:** компетенции менеджера по логистике, сектор TSL, коучинг, развитие компетенций.

Leonova S.V., Dovba M.O. COACHING AS A TOOL OF COMPETENCE OF MODERN LOGISTICS MANAGER

The main aim of the study was a presentation of key competences for logistics managers against today's economic challenges and opportunities by increasingly widespread improvement tools-coaching. There are also issues of a role of manager as individual. That has an influence on TSL sector's development and change management. The whole context of this article is based on literature analysis and authors' observations, realized during their work in consulting and coaching in several years.

**Keywords:** competences of logistics manager, TSL sector, coaching, development of competences.

---

**Постановка проблеми у загальному вигляді.** У ХХІ ст. функції менеджера значно ускладнюються. В умовах турбулентного ринку економічна криза впливає майже на кожен бізнес, політичні та економічні конфлікти перешкоджають торговельним відносинам, майже в кожній європейській країні з'являються проблеми, пов'язані зі збільшенням числа біженців та зростаючим безробіттям. У цих складних умовах ринок TSL-послуг розвивається дуже динамічно. Сектор розширюється під впливом навичок та компетенцій логістів, які займаються не тільки управлінням транспортними послугами, а також здійснюють експедиціонування вантажів, надають логістичні послуги, кур'єрські послуги, послуги зберігання та послуги митних служб.

Працівники з високим рівнем знань є незамінним елементом кожної логістичної компанії, тому тема управління знаннями та компетенціями за допомогою сучасних інструментів є актуальною, потребує дослідження й удосконалення на підприємстві.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Популярним є бачення, що ринковий успіх кожного підприємства залежить від можливості встановлення зв'язків між різними підприємствами, які беруть участь у формуванні цінності для клієнта [1].

Сучасні менеджери з логістики займаються управлінням потоком матеріалів і інформації всередині підприємства, управлінням ланцюгом поставок і мережею постачань. Сутністю управління ланцюгами поставок виступає відповідно реалізований процес прийняття

рішень, пов'язаний зі синхронізацією фізичних, інформаційних і фінансових потоків попиту та пропозиції, які циркулюють між учасниками ринку для забезпечення конкурентних переваг і створення доданої вартості для усіх його елементів, клієнтів та інших зацікавлених сторін [2]. Слід підкреслити тісну інтеграцію підприємств, які виступають складниками ланцюга поставок. Вищезгадані мережі поставок є групою незалежних компаній, що конкурують та співпрацюють для підвищення ефективності матеріального потоку і потоку супутньої інформації відповідно до очікувань клієнтів, які є партнерами і функціонують за принципом обміну та взаємної довіри для реалізації поставлених цілей.

Дослідження ключових компетенцій для менеджерів із логістики є забезпечувальною ланкою у формуванні доданої вартості підприємства в умовах нинішніх економічних проблем.

Компетенції слід розглядати як наявну здатність із погляду знань, навичок і установок, яка забезпечує реалізацію професійних завдань на високому рівні, відповідність стандартам, розробленим організаціями для кожного конкретного робочого місця [7]. Д. Стюард одним із перших виокремив компетенції, якими повинен володіти менеджер. До них належать: уміння приймати рішення (компетенція, тісно пов'язана з проактивними відносинами), лідерські здібності, аналітичне мислення [10].

Володіння переліченими вище компетенціями скеровує рішення менеджерів з логістики у правильному напрямі, на благо компанії, забезпечуючи ефективне функціонування системи логістики. Ця ефективність досягається в результаті використання відповідних засобів, необхідних для досягнення конкретних бізнес-цілей, які дають змогу створювати, впроваджувати, вдосконалювати та робити поправки в логістичних процесах.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Ураховуючи вищесказане, слід зазначити, що завдання менеджерів із логістики полягає в тому, щоб управляти двосторонніми або багатосторонніми зв'язками між логістичними операціями, учасниками і ресурсами, які приймають участь у процесах, супроводжуючих потік матеріалів і інформації від джерела до кінцевої стадії споживання. Ці залежності слід розглядати на стратегічному, тактичному та операційному рівнях. Підставою формування логістичного ланцюга поставок є логістичні продукти, які

становлять набір очікувань клієнта щодо товарів і послуг певної якості і форми, які повинні бути розроблені відповідно до конкретних вимог за рахунок використання логістичних принципів [9].

В епоху Інтернету, мобільного зв'язку та низької вартості авіаперевезень скоротився розрив між регіонами, країнами і навіть континентами. Це означає, що клієнти очікують від логістичних компаній скорочення часу доставки, зростання доступності та надійності. Логістичні компанії, які отримали ринкові переваги, намагаються підвищити ефективність логістичних процесів та збільшити орієнтацію на потреби клієнтів [2].

У мінливих умовах ринкового середовища менеджери з логістики повинні перебувати в постійній готовності для швидкого реагування на виникаючі можливості і загрози на основі прийняття раціональних і корисних рішень для підприємства. Ця гнучкість, яка полягає у здатності адаптуватися до мінливих умов бізнес-середовища, є однією з найнеобхідніших управлінських компетенцій, шляхи розвитку якої необхідно ідентифікувати в даному дослідженні.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** У статті необхідно ідентифікувати ключові компетенції менеджерів із логістики, здійснити адаптацію до сучасних викликів та виявити можливості розвитку за допомогою сучасного інструменту навчання – коучингу; дослідити роль менеджера як співробітника, що впливає на розвиток організації TSL-сектора, що здійснює управління не лише логістичною системою, а й командою працівників. У кожній із цих ролей дослідити можливості використання коучингу для індивідуального розвитку, розвитку інших працівників, для підтримки змін на підприємстві.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Менеджери з логістики займаються плануванням, введенням в експлуатацію та контролем над ефективністю матеріальних потоків, потоків супутніх послуг і відповідної інформації на підприємстві та в бізнес-середовищі. Це здійснюється для надання бажаного рівня обслуговування клієнтам за якнайнижчим рівнем витрат.

Логістичні процеси пов'язані з дослідженням руху потоку матеріалів та інформації в межах, зазначених індивідуально кожною компанією логістичної системи. Це системне поєднання людських ресурсів, технічного забезпечення, методів роботи та організаційно-правових норм у формі їх функціональ-

ної взаємодії. Оптимальне їх поєднання забезпечується вибором необхідних критеріїв оцінювання руху, обробки та зберігання матеріалів, а також пов'язаних із ними потоків інформації та енергії [2].

Система матеріально-технічного забезпечення завдяки своїй динамічності та відкритості постійно змінюється. Крім того, між окремими елементами виникають зв'язки та системні залежності, які повинні враховуватися менеджерами з логістики, відповідно створюючи логістичні процеси і впливаючи на цілісність системи, що залежить від інтеграції ресурсів у часі та просторі.

Факторами, що визначають процес руху товарів і послуг, виступають глобалізація, зростаючі та швидкозмінні очікування клієнтів, економічна криза, коливання цін на паливо, зростання цін на сировину і на товари щоденного вжитку, зміна значення регіонів, демографічні зміни і т. д. Таким чином, управління логістичними процесами все частіше здійснюється в умовах невизначеності, складності та турбулентності – високоризикових умовах.

На думку авторів, в умовах поліпшення якості обслуговування клієнтів разом з одночасним зменшенням логістичних витрат основним завданням, яке ставиться перед кожним менеджером із логістики, виступає оптимізація ланцюга поставок і впровадження інновацій, метою якої виступають поліпшення обслуговування клієнтів, зниження загальних витрат і мінімізація залученого капіталу. Особливу увагу тут приділяється зміцненню торговельних відносин і укладенню вигідних контрактів із постачальниками та посередниками, доходи яких завжди залежатимуть від якості результатів. Варто відзначити, що концепція управління ланцюгами поставок є найбільш прогресивною концепцією встановлення зв'язків між компанією, її партнерами і формуванням цінності для усього ринку. Саме завдяки взаємній співпраці підвищується ефективність логістичних процесів.

Слід також пам'ятати про екологію, яка є частиною потрійної концепції Triple Bottom Line, концепції також відомої як 3P (з англ. People, Profit, Planet) [4]. Ігнорування цих аспектів негативно впливає на імідж підприємства, а отже, і на результати інших учасників ланцюга поставок, а це означає, що наступним завданням для менеджера з логістики є управління логістичними процесами відповідно до концепції сталого розвитку.

Беручи до уваги поставлені завдання, а також низку інших важливих чинників розви-

тку, які індивідуально визначаються для кожної компанії окремо, можна сформулювати компетенції, для опанування якими необхідні певні ресурси, відповідне середовище і здібності працівників. Їх сутність, що впливає на досягнення конкурентних переваг, а також здатність «протистояти» ризикам визначає потенціал компанії.

Формування управлінської компетентності завжди повинно починатися з правильного бачення цілей, а також відкритості щодо проблем удосконалення. Менеджер із логістики повинен володіти здатністю всебічно оцінювати логістичні процеси, зокрема в питаннях формування матеріальних та нематеріальних засобів. Варто відзначити, що до більшості логістичних процесів залучаються не лише внутрішні команди працівників, а й численні партнери по бізнесу, і тому роль менеджера у цій галузі полягає в узгодженні різноспрямованих інтересів багатьох сторін на основі системного підходу. Окрім співпраці з бізнес-партнерами, слід враховувати подальшу співпрацю з вищим керівництвом, HR, відділом фінансів, відділом IT та відділом маркетингу.

Згідно з результатами досліджень, хороший менеджер повинен мати добре розвинені соціальні навички, у тому числі навички міжособистісного спілкування, здатність до емпатії, здатність справлятися зі стресом, практикувати тимбілдінг, застосовувати лідерські навички. Зараз компанії, які є успішними на ринку, не лише дбають про мікросередовище підприємства, а й співпрацюють із зацікавленими сторонами, формуючи відносини, засновані на довірі, взаємній повазі та відкритості.

У літературі часто висвітлюють необхідність культивування навичок формування неформальних моделей поведінки, які пов'язані з виходом за межі стандартних ролей менеджера і традиційних рішень, які зазвичай приймаються на даній посаді. Така поведінка є добровільною, приносить користь як підлеглим, так і всій організації та не прописана в мотиваційних системах. Розвиток логістичних організацій, нерозривно пов'язаних зі змінами і здатністю швидко реагувати, значною мірою залежить від екстраординарних здібностей менеджерів та їх належної поведінки в організації. Види неформальної поведінки можна згрупувати за такими ознаками [6]:

- допомога і підтримка – поведінка, орієнтована на інших працівників, у тому числі підлеглих, яка характеризується проактивністю, котра означає щось «більше, ніж проявляти

ініціативу. Означає, що люди повинні нести відповідальність за власне життя. Визначає поведінку як функцію рішень людини, а не зовнішніх умов. Визначає можливість підпорядкування прийнятих рішень людським цінностям. Люди повинні усвідомлювати, що вони володіють ініціативою та відповідальністю за те, що відбувається навколо» [3];

- порядність і товариськість – сукупність видів поведінки, орієнтована на інших учасників, налаштована на культивування на підприємстві певних цінностей та норм (наприклад, толерантність, відкритість працівників) [8];

- виконавчість і сумлінність – поведінка, метою якої виступає забезпечення лояльності працівників до компанії і дотримання норм, прописаних в організаційній культурі компанії;

- інновації і сприяння змінам – операції, спрямовані на ініціювання змін процесу, виробничих, реляційних змін та їх реалізації в організації.

На думку авторів, до професійних менеджерів, що здійснюють управління логістичними процесами і ланцюгами поставок, слід ставити такі вимоги:

- здатність виявлення проблем у ланцюгу поставок зі специфічної перспективи;

- глибоке знання інтегрованих бізнес-процесів;

- функціонування в ролі членів команди, які проявляють здатність до адаптації;

- використання систем оцінювання праці;

- врахування кваліфікацій і делегування повноважень;

- здатність до нестандартного мислення;

- покращення навичок спілкування;

- робота з повністю автоматизованими логістичними процесами.

Окрім того, необхідне знання іноземних мов, особливо в епоху глобалізації. Багаторазовою перевагою є знання культури та цінностей країн походження контрагентів (слід зважати на те, що в південних країнах присутня сієста і більшість офісів, у тому числі банки, не працюють у цей час). Необхідною є здатність адаптуватися до культурних відмінностей, які впливають на певні цінності й поведінку в бізнесі та підвищують довіру до взаємних контактів. Підприємства, які є ланками одного й того ж самого ланцюга поставок, найчастіше працюють в одному географічному, політичному, економічному та соціально-культурному середовищі. У доповіді «Найбільш бажані навички на внутрішньому ринку праці в 2015 році» говориться, що вже недостатньо лише професійного досвіду й освіти. Зростає

роль м'яких компетенцій, які доповнюють знання, отримані працівниками в університетах, та дають їм змогу адаптуватися до роботи в багатокультурному або гетерогенному, з огляду на вікові характеристики, і динамічно мінливому робочому середовищі [7].

Компетенції, які використовують сучасні менеджери, впливають на якість праці, міжособистісні стосунки, а також на рівень співпраці з торговими партнерами, що, своєю чергою, трансформується в успіх проектів і холістично – усієї організації.

Розвиток співробітників досягається залежно від бажаної мети і ресурсів під впливом використання безлічі інструментів, які є в розпорядженні підприємства. Найпершим інструментом, яким користуються підприємства для підвищення компетентності співробітників, є тренінги. Їх мета переважно полягає у підвищенні рівня знань і навичок у сфері логістики. Іншим інструментом є менторинг і/або консалтинг, основною метою яких є надання консультацій або пропозиції рішень для кожного працівника у конкретній ситуації наставником із великим професійним досвідом. Популярним інструментом виступає коучинг, метою якого є зміна поведінки (особливо зміна навичок) через найефективніше використання засобів, які є в розпорядженні підприємства, у своїй повсякденній професійній діяльності, що інтегрується у стратегічні рішення компанії.

У науковій літературі наявна велика кількість визначень коучингу. Досвід авторів каже, однак, що під час тренінгу або першої сесії з клієнтом необхідно насамперед наголосити, чим коучинг не є (а не є терапією, наставництвом, консультуванням, навчанням) у зв'язку з нерозумінням цього терміну, по-перше, через відсутність українського відповідника, по-друге, виходячи з новизни концепції. Метою авторів у даній публікації є висвітлення цієї порівняно нової тематики, яка стосується насамперед ефективного використання людського капіталу. Узагальнивши декілька визначень коучингу різних авторів, отримуємо, що:

- коучинг сприяє вивільненню потенціалу індивідуума для максимального збільшення його досягнень та підвищення ефективності діяльності. Коучинг виступає більшою мірою допомогою в процесі навчання, ніж самим навчанням [10];

- основним завданням коучингу є розвиток людського потенціалу шляхом цілеспрямованих змін відповідно до очікувань клієнта;

• коучинг – це тривалі відносини між коучем і клієнтом, які допомагають клієнту досягнути екстраординарних результатів у своєму житті, кар'єрі, бізнесі або у своїй організації. Через коучинг (згідно з визначенням, запропонованим ICF – Міжнародною федерацією коучів) клієнт поглиблює свої знання, покращує досягнення і підвищує якість власного життя [5].

Слід зазначити, що ці та інші визначення роблять акцент на двох компонентах:

- підвищення власних компетенцій за рахунок повнішого використання власних ресурсів;
- неперервний процес навчання, що сприяє підвищенню загального рівня людини.

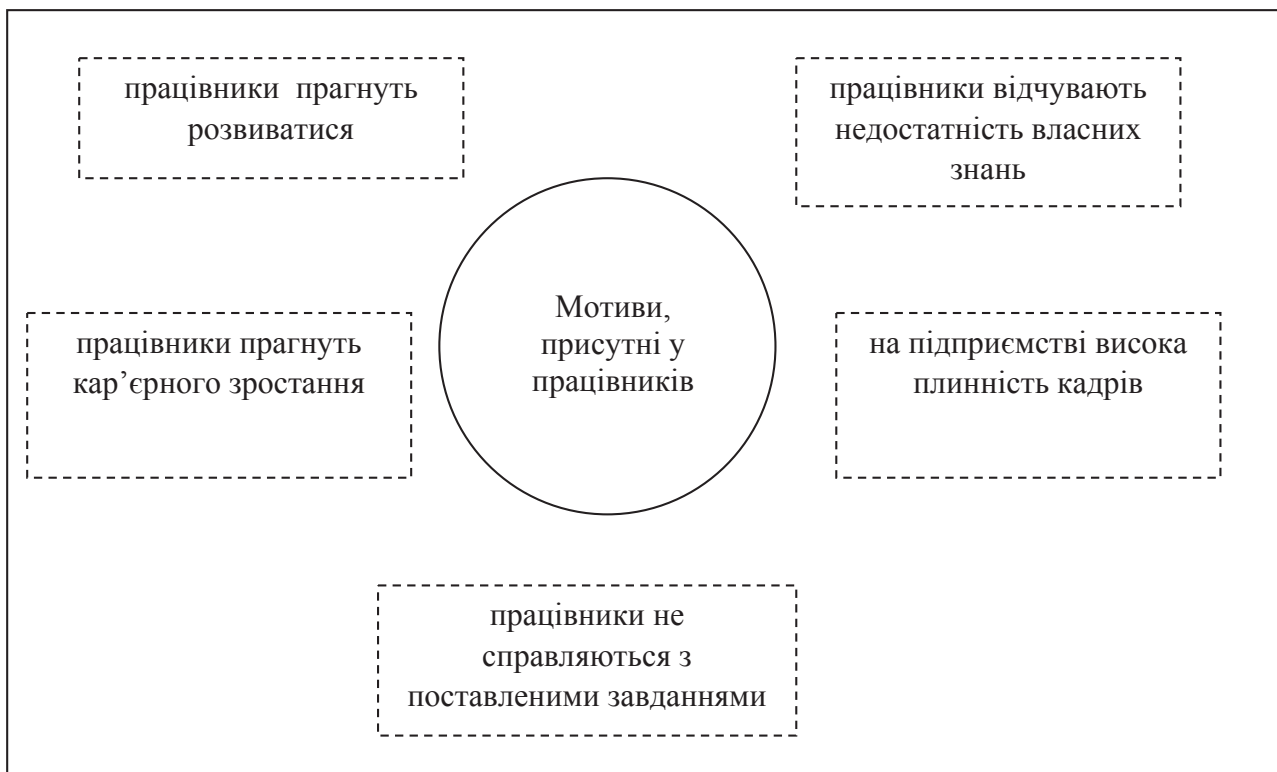
Це важливо з погляду розуміння і виникнення необхідності використання коучингу як інструменту розвитку (як особистих цілей, так і професійних). Коучинг має відношення до сприяння змін, ефективного використання якого спрямоване на зменшення побічних ефектів під час його застосування. Зміна є процесом, що складається з послідовних циклів, тому коучі використовують наявні моделі для спрощення процесу переходу.

Коучинг є важливим інструментом для менеджерів із логістики. У логістичному

управлінні спостерігається зростання складності проблем, які необхідно вирішити, і, як наслідок, – ускладнення прийняття рішень. Основний принцип коучингу, який не втрачає актуальності: у процесі коучингу клієнт є експертом. Він знає відповіді на кожне поставлене питання. Завданням коуча є шляхом доречних настановчих питань спонукати клієнта використовувати знання, якими він володіє, у робочому середовищі.

З огляду на те, що коучинг є певним видом відносин між коучем і клієнтом, важливо, щоб вибір сторін був адекватним, зберігаючи при цьому атмосферу, що сприяє процесу навчання.

Зазвичай на підприємствах коучинг замовляється для керівників (з огляду на роль, яку вони відіграють в поточних процесах). Основна причина «покупки» такої послуги, як коучинг (що виступає елементом розвитку і наслідком процесу оцінки працівника), полягає у досягненні бізнес-цілей співробітника/співробітників, а також цілей компанії (рис. 1). Також метою впровадження коучингу може бути економічна ціль, наприклад збільшення продажів. Такі навчання або тренінги зазвичай практикуються із внутрішніми клієнтами.



**Рис. 1. Фактори впливу на постановку цілей менеджерами з логістики щодо впровадження коучингу**

*Джерело: власна розробка*

Оскільки досвід використання коучингу в Україні є відносно коротким, оцінювання ефективності коучингу слід здійснювати на основі звітності іноземних підприємств. Згідно з дослідженнями CIPD (The Chartered Institute of Personnel and Development), 90% британських підприємств практикують коучинг, а 50% із них вважають коучинг ключовим елементом процесу навчання і розвитку, що має велике значення у досягненні стратегічних цілей підприємства [10].

Відмінність форм управління знаннями на підприємстві, різномірність професійних обов'язків та приватного життя впливають на виникнення похідних форм коучингу.

Необхідно виокремити види коучингу, котрі сприяють зміцненню компетенцій кадрів із логістики:

– лайф-коучинг (особистий, життєвий коучинг) – вид коучингу, який передбачає інтерактив із приватними клієнтами. Сферою коучингу виступають не питання, пов'язані з професійною реалізацією клієнта, а його функціонування у приватному житті. Прикладом об'єктів удосконалення у лайф-коучингу виступають планування життя, формування життєвої візії, духовне життя, сфера міжособистісних відносин, розвиток креативності, фінансова свобода, краща організація життя і самоменеджмент у часі;

– управлінський коучинг – вид коучингу, в якому коуч працює з керівниками середньої і вищої ланок, які включають і менеджерів із логістики. Об'єктом виступають труднощі і проблеми бізнесу. Прикладом можуть бути такі сфери: лідерство, стратегія, управління підприємством, формування команди, управління змінами;

– виконавчий коучинг дещо відрізняється від управлінського коучингу – його адресатами є представники найвищої управлінської ланки (президенти компаній, директори, керівники);

– індивідуальний коучинг, який полягає у безпосередній праці коуча з індивідуальним клієнтом, це, як правило, найчастіше використовувана форма коучингу;

– командний коучинг – об'єктом дослідження цієї форми коучингу виступає не одна особа, а колектив як система. Зазвичай застосовується командний коучинг в організаціях і призначений для підвищення ефективності діяльності колективу. Прикладом виступають такі сфери: налагодження комунікації в колективі, підвищення синергії колективу, ефективне розв'язування конфліктів;

– бізнес-коучинг адресований власникам фірм та директорам малих і середніх підприємств (МСП), особливо у секторі TSL. Метою є налагодження їх діяльності, особливо допомога у визначенні коротко- та довготермінових цілей фірми, опрацювання бізнес-планів, маркетингових планів та аналізування процесів, які відбуваються на підприємстві;

– перфоманс-коучинг – це специфічний вид коучингу, який передбачає перевірення у коуча безпосереднього керівника працівника в організації. Метою керівника є допомога працівникові у досягненні більшої ефективності під час виконання його безпосередніх обов'язків на робочому місці. Прикладом таких цілей виступають: підвищення ефективності у сфері аналізу потреб клієнтів, розвиток компетенцій у сфері вирішення проблем у відносинах зі співробітниками і т. д.

Найважливішими аргументами для використання коучингу в логістичних компаніях виступають: відносно низькі витрати порівняно з іншими витратами на розвиток працівників, здійснення розвитку працівників для специфічних потреб організації, вплив на залучення працівників, зацікавлення та мотивація працівників.

Умови високої конкуренції та змагання за посади та «похвалу від шефа» спричиняють, що працівники, а саме менеджери з логістики, шукають та інвестують в інструменти особистісного розвитку, які можна одночасно використовувати як у приватному житті, так і в професійній діяльності. Таким чином, процес коучингу вимагає правильної інтерпретації і відповідної реалізації.

**Висновки з цього дослідження.** Успіх менеджера у сфері TSL визначається переважно компетенціями, якими володіє менеджер із логістики. Управління функціями на сучасному підприємстві, яке гнучко реагує на зміни, вимагає від менеджерів прийняття оптимальних рішень щодо наявних проблем за раціонального використання засобів підприємства. Своєю чергою, глобалізація ринку, посилення конкуренції, вимоги клієнтів актуалізують дослідження середовища, передбачення та протидію його негативним впливам. Сучасний менеджер із логістики повинен володіти необхідними для цього компетенціями та інструментами, які сприятимуть ефективному використанню власного потенціалу. Мерфі та Пойст у своїх дослідженнях показали, що, крім великих макроекономічних змін, найістотнішими прикладними сферами

знань логістів найвищої ланки нині виступають сфери, які мають багато спільного з тими, що існували ще на початку 90-х років. У вищезгаданих дослідженнях наголошується, що кожен логіст повинен передусім реалізуватися як хороший менеджер, а потім вже як спеціаліст із логістики [8].

Працівники з високим рівнем знань виступають незамінним елементом інноваційного підприємства, тому тема управління знаннями та компетенціями за допомогою сучасних інструментів, таких як коучинг, вартує уваги та виступатиме об'єктом подальших досліджень авторів.

---

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Крикавський Є.В. Маркетинг цінностей в промоції сталого розвитку / Є.В. Крикавський, Н.М. Машак, Л.Я. Якимішин // Сталій розвиток XXI століття: управління, технології, моделі. Дискусії 2015 : [колективна монографія] ; за наук. ред. проф. Є.В. Хлобистова. – Черкаси, 2015. – С. 115–123.
2. Крикавський Є. Логістика : [посібник] / Є. Крикавський. – Львів : Львівська політехніка, 1999. – 264 с.
3. Covey S.R. The 7 Habits of Highly Effective People: Powerful Lessons in Personal Change 2013 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [play.google.com/store/books/details/ Stephen\\_R\\_Covey\\_The\\_7\\_Habits\\_of\\_Highly\\_Effective\\_P?id=sm4TAgAAQBAJ&hl=uk](http://play.google.com/store/books/details/Stephen_R_Covey_The_7_Habits_of_Highly_Effective_P?id=sm4TAgAAQBAJ&hl=uk).
4. Elkington J., Canibals with Forks: the Triple Bottom Line of 21st Century Business, Capstone, Oxford 1997.
5. Forbes [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.kariera.forbes.pl](http://www.kariera.forbes.pl).
6. Н. Moon H., Van Dyne L., Wrobel K., The Circumplex Model and the Future of OCB Research.
7. Handbook of Organizational Citizenship Behaviour: a Review of good Soldier Activity in Organizations, Nova Science Publishers, Nowy Jork 2005.
8. Murphy P., Poist R., Skill requirements of senior-level logisticians: a longitudinal research assessment, "Supply Chain Management" An International Journal". – 2007. – № 12(6).
9. Svensson G., The theoretical Foundation of Supply Chain Management. A functionalist Theory of marketing, "The International Journal of Physical Distribution & Logistics Management" 2002.
10. Team Coaching Comprehensive [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [www.teamcoaching.pl](http://www.teamcoaching.pl).
11. Whitmore J., Coaching for Performance: A Practical Guide to Growing Your Own Skills, Nicholas Brealey Publishing, London 1996.