

**Е. М. Исаков** <https://orcid.org/0000-0003-4621-9844>

### **Профессионально-ориентированный коучинг в армейской среде**

Для цитирования: Исаков Е. М. Профессионально-ориентированный коучинг в армейской среде // Ярославский педагогический вестник. 2021. № 2 (119). С. 61-68. DOI 10.20323/1813-145X-2021-2-119-61-68

Статья посвящена проблеме профессионального развития и карьерного роста офицеров вооруженных сил, других войск и воинских формирований. Актуальность данной проблемы обусловлена стремительно меняющимися условиями военно-педагогической среды. В настоящее время традиционные формы и методы профессиональной подготовки не могут в полной мере удовлетворить запрос военнослужащих на формирование умений саморазвития, самоактуализации и самореализации. В связи с этим автор поднимает вопрос о необходимости поиска новых подходов и взглядов на процесс совершенствования профессиональной подготовки, результатом которой должна стать готовность офицеров к построению, проектированию и развитию военной карьеры.

В качестве перспективных форм и методов военно-профессиональной подготовки автор предлагает использовать коучинг, методика которого ориентирована на раскрытие профессионально-личностного потенциала и пробуждение активности офицеров. Уточняются понятия «профессионально-ориентированный армейский коучинг», «армейский коуч». Подчеркивается, что технология коучинга является новой для военной сферы и требует содержательной и технической адаптации к армейской действительности.

В работе автор представляет концепцию профессионально-ориентированного армейского коучинга с учетом идей акмеологического подхода, военной специфики и архитектуры коучингового процесса. Определены цели, задачи, принципы, направления и условия реализации коучинга в армейской среде. Автор приходит к выводу о том, что в армейской среде коучинговый и акмеологический подходы принципиально схожи и сочетают в себе поиск путей максимально полного самовыражения в военной профессии и оптимальных способов организации профессиональной деятельности для достижения успеха в будущем.

Предложенная автором концепция профессионально-ориентированного армейского коучинга отражает требования к поиску новых подходов к процессу совершенствования профессиональной подготовки военнослужащих, предъявляемые современным учебно-боевым процессом вооруженных сил.

Практическая реализация данной концепции связана с разработкой и введением в учебный процесс военных вузов Республики Казахстан учебно-методического пособия «Профессионально-ориентированный армейский коучинг». Перспективу дальнейшей работы автор видит в использовании профессионально-ориентированного армейского коучинга в войсках при организации занятий по профессиональному развитию личного состава.

Ключевые слова: офицер, магистратура, военный вуз, карьерно-профессиональное развитие, профессиональная карьера, армейский коучинг.

**Е. М. Iskakov**

### **Profession-oriented coaching in the army environment**

The article is devoted to the problem of professional development and career development of officers of the armed forces, other troops and military formations. The relevance of this problem is due to the rapidly changing conditions of the military-pedagogical environment. At present traditional forms and methods of professional training cannot fully meet the demand of military personnel for the formation of self-development, self-actualization and self-realization skills. In this regard the author raises the question of the need to find new approaches and views on the process of improving professional training, the result of which should be the readiness of officers to build, design and develop a military career.

The author suggests using coaching, the methodology of which is focused on the disclosure of professional and personal potential and the awakening of the activity of officers as promising forms and methods of military professional training. The concepts of «profession-oriented army coaching» and «army coach» are clarified. It is emphasized that the technology of coaching is new for the military sphere and requires substantial and technical adaptation to the army reality.

In this work the author presents the concept of profession-oriented army coaching, taking into account the ideas of the acmeological approach, the military specifics and the architecture of the coaching process. The goals, objectives,

principles, directions and conditions for the implementation of coaching in the army environment are defined. The author comes to the conclusion that in the army environment, the coaching and acmeological approaches have similar views, combining the search for ways to maximize self-expression in the military profession and the optimal ways to organize professional activity to achieve success in the future.

The concept of profession-oriented army coaching proposed by the author reflects the requirements for finding new approaches to the process of improving the professional training of military personnel, imposed by the modern training and combat process of the armed forces.

The practical implementation of this concept became development and introduction of «Profession-oriented army coaching» teaching guide to the learning process of military universities of the Republic of Kazakhstan. The author sees the prospect of further work in the use of profession-oriented army coaching in the troops in organizing classes for the professional development of personnel.

Keywords: officer, Master's programme, military university, career-professional development, professional career, army coaching.

### Введение

В наши дни Вооруженные силы Республики Казахстан переживают важный этап своего развития, обусловленный необходимостью повышения профессионализма и компетентности личного состава. В связи с этим усилия отечественной системы военного образования направлены на создание условий, обеспечивающих качественное обучение и подготовку высококвалифицированных военных специалистов. Однако, как показывают текущие реалии и практика, традиционные формы и методы профессиональной подготовки не могут в полной мере удовлетворить запрос военнослужащих на формирование умений саморазвития, самоактуализации и самореализации. Не удивительно, что возникает необходимость в поиске новых подходов к процессу совершенствования профессиональной подготовки, результатом которой должна стать готовность офицеров к построению и развитию военной карьеры.

Автор в качестве перспективных форм и методов военно-профессиональной подготовки предлагает использовать *коучинг*.

Для понимания основ коучинга необходимо описать основные этапы его становления и развития.

Как известно, коучинг как явление существует с незапамятных времен, когда один человек понял, что может помочь другому *стать лучше*. Сократ более 2,5 тысяч лет назад изобрел прием эффективной коммуникации (сократовский диалог) – беседу, построенную на вопросах. Философ считал, что все решения уже есть в голове у собеседника и задача учителя состоит лишь в том, чтобы с помощью вопросов извлечь эти знания на поверхность. В античный период педотрибы (тренеры тех времен) за деньги готовили атлетов к Олимпийским играм. По одной из версий, слово «коуч» – венгерского происхождения,

оно получило распространение в Англии в XVI в. и означало «повозку» – «то, что быстро доставляет к цели и помогает двигаться в пути» [Магура, 2002, с. 87]. В середине XIX в. европейские студенты называли коучами репетиторов, а спустя пару десятков лет это слово закрепилось в спортивном лексиконе для обозначения тренера.

### Теоретические основания исследования

Современный коучинг зародился в США в 80-х гг. прошлого века. Ключевыми фигурами этого процесса стали Т. Гэллуэй, Т. Леонард и Д. Уитмор, которые внесли вклад в его становление и развитие.

Т. Гэллуэй (его считают отцом профессионального коучинга), видный знаток тенниса, выдвинул революционную идею о том, что внутреннее (душевное) состояние спортсмена не менее значимо, чем физические тренировки, и отмечал, что «соперник в собственной голове гораздо опаснее, чем тот, который находится по ту сторону» [Гэллуэй, 2010]. Впоследствии принципы из спорта были перенесены во все сферы жизни человека.

Т. Леонард в 1995 г. основал Международную федерацию коучинга – крупнейшую на сегодняшний день в мире организацию, определяющую стандарты коучинговой профессии в глобальном масштабе [Международная федерация коучинга, 2020]. Под эгидой указанной Федерации создана Ассоциация коучей со штаб-квартирой в Лексингтоне, штат Кентукки (США), которая объединила свыше 30 000 практикующих коучей в 154 странах. Профессиональное обучение по стандартам Федерации основывается на Этическом кодексе [Этический кодекс ... , 2020] и 11 компетенциях профессионального коуча, где существует 3 уровня сертификации: ассоциированный сертифицированный коуч (обладает начальным уровнем знаний, навыков и умеет использовать их на практике); профессиональный

сертифицированный коуч (уверенно пользуется навыками коучинга, умело владеет компетенциями и приобретенным опытом); мастер сертифицированный коуч – высочайший уровень (обладает всей полнотой знаний, виртуозно применяет навыки и компетенции).

И наконец, Д. Уитмор первым в мире определил сущность коучинга и охарактеризовал этот процесс как «раскрытие потенциала человека для максимального повышения его эффективности».

По его словам, коучинг не учит, помогает учиться» [Уитмор, 2018, с. 11]. Данное утверждение стало общепризнанным постулатом и наиболее приемлемым определением коучинга.

К сегодняшнему дню сформировано семь основных коучинговых подходов, в основе каждого из которых лежит особое представление о том, что повышает результативность и эффективность человека (Таблица 1) [Шекшня, 2011].

Таблица 1

Сравнительная таблица основных коучинговых подходов

| Подход                                                           | Фокус коучинга                                             | Инструменты и модели                                                                                     | Цель коучинга                                                                                              |
|------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системный [Ефремов, 2008]                                        | Влияние системы и ее элементов на поведение коучи          | Анализ организации, ролей, потребностей, интересов, элементов рабочей системы и их влияния на коучи      | Повышение результативности коучи и организации                                                             |
| Личностный [Образцов, 2004]                                      | Интегральная личность коучи                                | Создание благоприятной безопасной среды с помощью эмпатии и доверия                                      | Новые знания о себе, повышение мотивации, профессиональный рост и более высокие результаты                 |
| Гуманистическая психология [Караяни, 2006]                       | Способность к саморазвитию                                 | Глубинное слушание, улучшенная динамика общения лежат в основе межличностного взаимодействия             | Удовлетворенность результатами своего труда, достижение самореализации                                     |
| Психодинамический [Коучинг и супервизия ... , 2020]              | Бессознательное в поведении и мотивации коучи              | Психоаналитические методики: идеальное и реальное «Я», анализ прошлого, механизмы защиты, перенос        | Углубленное понимание коучи собственной мотивации, устойчивых паттернов поведения, бессознательных реакций |
| Бихевиористский [Трейси, 2015]                                   | Наблюдаемые действия и поведение коучи                     | Бихевиористские модели: влияние внешних факторов на поведение человека, позитивное и негативное усиление | Изменения в поведении, овладение конкретными навыками                                                      |
| Когнитивная терапия [Бек, 2006]                                  | Сознание коучи                                             | Поиск деструктивных и иррациональных мыслей                                                              | Управление мышлением, ведущее к повышению эффективности                                                    |
| Экзистенциальное направление [Экзистенциальная психология, 2016] | Осмысление своего жизненного опыта и осознание целей жизни | Различные техники, основанные на открытых коучинговых вопросах                                           | Открытие человеком собственных смыслов и ценностей                                                         |

Коучинг, несмотря на некоторую схожесть с тренингом, консалтингом, психотерапией и менторством, является все же самостоятельной дисциплиной.

Так, в *тренинге* существуют определенный сценарий и рекомендации от ведущего по наилучшим стратегиям поведения, то есть вы берете готовый ответ и учитесь применять его к своей ситуации. В *коучинге* готовых ответов или «домашних заготовок» нет, и коуч вместе с вами будет искать наилучшие пути решения до момента достижения цели. В этом состоит отличие от *консалтинга*, где вы получите консультацию и рекомендации, после чего больше никто не принимает участия в жизни клиента, оставив вы-

бранные приемы на его собственное рассмотрение. Проще говоря, консалтинг является «таблеткой» только для одной определенной проблемы [Коучинг. Виды разновидностей ... , 2011].

Сходство и различия с коучингом есть и у *менторства (наставничества)*. Корни менторства лежат в греческой мифологии: знаменитый Одиссей, отправляясь на Троянскую войну, поручил управление домом и воспитание малолетнего Телемаха своему другу Ментору. «Поведай ему все, что знаешь сам», – попросил Одиссей, тем самым невольно указав возможности и границы *менторства*. В наше время некоторые стали употреблять термин «ментор» как синоним слова «коуч». Однако менторство совсем не похоже на

коучинг, поскольку суть последнего не в том, чтобы старший и более опытный передал свои знания – более того, это мешает возрастанию уверенности в себе, которая, как нам видится, отвечает за стойкие результаты. Для коучинга требуется навык осуществления такого рода деятельности, а не знания в конкретной профессиональной области – в этом и заключается его сила [Уитмор, 2018].

Пожалуй, больше всего сходства по выстраиванию партнерских отношений у коучинга с *психотерапией*, однако если для терапевтической сессии характерно обширное внимание к травмам прошлого, то в коучинге все внимание сосредотачивается на настоящем моменте и стремлении *к будущему*.

Если тридцать лет назад коучинг считался экстравагантным, пятнадцать лет назад – модным, то сегодня это стандартная практика в менеджменте. В настоящее время коучинг продолжает развиваться и совершенствоваться, обретая новые области применения. Разумеется, армия не должна оставаться в стороне. Наступает пора использовать возможности коучинга в вооруженных силах и направить этот ресурс для профессионального развития и карьерного роста офицерского корпуса.

Для многих военнослужащих слово «коучинг» может оказаться совершенно новым, и, постигая его нюансы, важно понимать, что знания в области коучинга обретают ценность только тогда, когда применяются в реальных ситуациях. Ведь коучинг нельзя просто «запомнить», прочитав о нем в книге, или «выучить» [Зотов, 2020].

### Методы исследования

Идея реализации *профессионально-ориентированного коучинга* в армейской среде пришла авторам в ходе исследовательской работы *по подготовке студентов магистратуры военного вуза к развитию профессиональной карьеры*. В рамках исследования было проанализировано текущее состояние в сфере карьерно-профессионального развития офицерского состава, предложена концепция развития армейского коучинга, а также сформулирован и уточнен понятийный аппарат, раскрывающий следующие определения:

– профессионально-ориентированный армейский коучинг – это совместная деятельность между преподавателем (командиром или другим должностным лицом, выступающим в роли коуча – от англ. *coach*) и офицером (коучи – от англ. *coachee*), целью которого является повышение

результативности и профессионального развития последнего за счет достижения позитивных изменений в его поведении и мотивации при исполнении обязанностей воинской службы;

– армейский коуч – военнослужащий или гражданский (командир, преподаватель, другое должностное лицо), реализующий процесс коучинга с целью профессионального развития и раскрытия потенциала обучаемых офицеров путем содействия в определении и достижении их профессиональных целей. Выступает в качестве ведущего субъекта коучингового процесса.

Коучем в воинском коллективе может стать не только командир части (подразделения), но также и другие должностные лица, в особенности его заместитель по воспитательной и идеологической работе, офицер-психолог или представитель службы по работе с членами семей военнослужащих. В перспективе в каждой воинской части должна быть предусмотрена штатная должность армейских коучей:

– обучаемый офицер или офицер – военнослужащий в воинском звании офицерского состава, участвующий в процессе коучинга с целью углубления собственных профессиональных знаний, развития компетенций и улучшения эффективности и результативности через достижение позитивных изменений в своем поведении и мотивации;

– коучинговая сессия – особым образом структурированная беседа (занятие) армейского коуча с обучаемым офицером.

*Анализ текущей ситуации в сфере профессионального развития и карьерного роста офицерского корпуса*

Воинская служба является особым видом государственной службы и выражением доверия со стороны общества и государства, где предъявляются высокие требования к личным и профессиональным качествам военнослужащего [Об утверждении общевоинских уставов ... , 2007].

Военнослужащий должен с достоинством нести высокое звание защитника Республики Казахстан, дорожить боевой славой вооруженных сил и с честью исполнять воинский долг. Ему надлежит быть патриотом, беззаветно служить народу, мужественно, умело защищать Родину.

Проводимые военные реформы, направленные на модернизацию вооруженных сил, сформировали новый облик современного воина-патриота и профессионала дела, а также обеспечили рост популярности воинской службы как рода занятий. Доказательством тому выступают

статистические данные и результаты социологических опросов. За прошедшие 5 лет количество уволенных с воинской службы по отрицательным мотивам, в том числе в связи с несоблюдением условий контракта, сократилось на 20 %, а число граждан, изъявивших желание вступить в ряды вооруженных сил, напротив, увеличилось почти в 5 раз. Аналогичная ситуация наблюдается при поступлении абитуриентов в высшие военные учебные заведения, где осуществляется конкурсный отбор из расчета минимум «3 человека на место». Данная тенденция привела к обновлению кадрового состава армии.

В условиях конкурентной среды усиливается внимание к вопросам построения и развития профессиональной карьеры. Практически каждый офицер стремится преуспеть в карьере – это позволит ему раскрыть свой профессиональный потенциал, самореализоваться и самоутвердиться, добиться материальных и жизненных благ, удовлетворить личные амбиции и, возможно, осуществить мечту.

Коучинг предлагает поиск и пути решения данных проблем. Идея адаптации и применения технологии коучинга в условиях воинской службы – это не только вызов и веление времени, но также необходимость, обусловленная двумя *причинами*:

– *во-первых*, на современном этапе строительства вооруженных сил, где поставлена амбициозная цель – привести казахстанскую армию в соответствие международным стандартам [Токаев, 2020], возник запрос на применение новых подходов и переосмысление сложившихся взглядов на воинскую службу в пользу усиления идентичности и индивидуальной самобытности офицеров. Влияние коучинга важно с точки зрения придания импульса для укрепления позиции личности военнослужащего в воинском коллективе, где его роль, откровенно говоря, несколько нивелирована – армия по сей день рассматривает как единицу «не личность, а целиком воинское подразделение»;

– *во-вторых*, игнорирование возможностей коучинга в воинской среде противоречит естественным потребностям военнослужащих в их стремлении достичь карьерных высот и успехов на профессиональном поприще. В настоящее время в войсках сложилась ситуация, когда офицеры, несмотря на свою дисциплинированность, способность и исполнительность, не могут в достаточной степени реализовать профессиональный потенциал и все чаще сталкиваются с огра-

ничениями в карьере. К числу таких негативных явлений следует отнести достижение «карьерного потолка» – состояния, когда подготовленный офицер испытывает сложности с дальнейшим продвижением по службе, поскольку сейчас требуется значительно больше, чем просто «уметь хорошо исполнять»: нужны креативность, активность, адаптивное и латеральное мышление. Именно на развитии этих качеств военнослужащего сконцентрирована предлагаемая *концепция профессионально-ориентированного армейского коучинга* (далее – Концепция).

### Результаты исследования

*Целью* Концепции является создание дополнительных условий для профессионального развития и карьерного роста офицерского корпуса.

Для достижения этой цели необходимо решение следующих *задач*:

– соблюдение в армейской среде принципов коучинга;

– обеспечение подготовки должностных лиц, выступающих в роли коучей, путем ознакомления с философией коучинга; изучение основных положений, методов и способов реализации коучингового процесса. Следует учитывать, что понимание сущности профессионально-ориентированного коучинга и овладение специальными навыками позволит должностному лицу (коучу) качественно организовывать и эффективно проводить коучинговые мероприятия;

– четкое планирование коучинговых сессий, составление коучингового плана действий и контроль за его выполнением [Бакке, 2005; Друкер, 2006; Трейси, 2014];

– анализ и принятие решений по результатам проведенного коучинга (после завершения коучинговых сессий составляются заключения, выработываются рекомендации).

Ключевым *условием* для успешной реализации Концепции является вовлеченность и осознанная заинтересованность в достижении намеченных целей и результатов со стороны всех участников коучингового процесса.

Реализация Концепции основана на *принципах* целеустремленности, конфиденциальности и в то же время откровенности и открытости, а также взаимного доверия и взаимоуважения, осознанности и ответственности, сотрудничества, партнерства и обратной связи.

Концепция охватывает *пять* основных *направлений*, расположенных в порядке важности в убывающей последовательности:

– раскрытие потенциала, развитие компетенций и возможностей офицеров (коучи), повышение их результативности, ответственности и осознанности, самооценки и мотивации к достижению профессиональных и карьерных высот. Профессионально-ориентированный коучинг позволяет «прокачать» профессиональные навыки и самоактуализироваться, способствует формированию целевых установок, открывает для военнослужащего новые горизонты, расширяет диапазон его способностей и, что немаловажно, помогает вселить уверенность;

– получение нового опыта, повышение творческого и педагогического мастерства командиров, преподавателей или должностных лиц, выступающих в роли коучей, путем формирования у них особого (коучингового) стиля управления личным составом;

– формирование и укрепление войскового товарищества, сплочение воинских коллективов [Об утверждении общевоинских уставов ... , 2007]. Профессионально-ориентированный коучинг призван улучшить взаимоотношения между командиром (коучем) и офицером (коучи), обеспечить обратную связь, выстраивать и развивать культуру взаимного доверия и уважения, открыть путь к диалогу (не путать с панибратством), что очень важно в условиях строгой воинской субординации;

– расширение спектра возможностей должностных лиц в вопросах изучения и учета личностных качеств и особенностей подчиненных военнослужащих в интересах эффективного руководства и управления подразделениями (частями);

– дополнительный инструмент подбора и расстановки кадров с учетом особенностей офицеров. Результаты коучинга в виде рекомендаций направляются в кадровый орган Министерства обороны для принятия к учету при назначении (распределении) офицеров, в том числе выпускников, окончивших высшие военные учебные заведения на вакантные должности [Об утверждении Правил ... , 2019].

*Идея создания Концепции:* в воинских коллективах существуют неограниченные возможности для коучинга. Каждый командир в повседневной служебной деятельности в той или иной степени неосознанно выступает в роли коуча для подчиненного личного состава. Элементы коучинга проявляются в процессе воспитания и обучения военнослужащих. В этом случае особенность (преимущество) заключается в том, что коман-

дир априори является авторитетной для подопечного фигурой, он не просто хорошо знает коллектив, но и является его важнейшей частью и может влиять на него в режиме реального времени, наблюдать за изменением поведения военнослужащих в естественных, а не в «лабораторных» условиях, корректировать их действия и предоставлять обратную связь по горячим следам [Шекшня, 2011, с. 16].

В ходе разработки Концепции мы пришли к выводу о том, что *стиль* армейского коучинга должен отражать партнерство и сотрудничество, поскольку коучинг – это беседа на равных с целью максимизировать личный и профессиональный потенциал [Международная федерация коучинга, 2020]. Проще говоря, коучинг сосредоточен на сильных сторонах, решениях и будущих успехах, а не на слабостях, проблемах и прошлых неудачах. Коучинговый стиль требует связи на человеческом уровне и отказа от концепции начальника как эксперта, диктующего всем остальным, как лучше поступать. Следовательно, *философия*, назначение армейского коучинга – оказать помощь офицеру в поиске решения проблем (а не решать их за него) с использованием простых, но эффективных инструментов, таких как вопросы, истории, метафоры и личный пример.

Кроме того, Концепция послужила основой для разработки учебно-методического пособия «Профессионально-ориентированный армейский коучинг», которое в настоящее время успешно апробировано и внедрено в учебный процесс военных вузов Казахстана [Профессионально-ориентированный армейский коучинг, 2021]. Практическая часть данного пособия обогащена пакетом специальных упражнений и коучинговых сессий, сценарий каждого из которых направлен на достижение конкретных профессиональных и карьерных целей.

### **Заключение**

Как показали исследования, коучинговые сессии оказывают положительное влияние на личный состав за счет повышения результативности военнослужащих, освоения ими новых навыков, усиления их мотивации и укрепления доверия. Кроме того, коучинговая деятельность коррелирует с требованиями Устава внутренней службы вооруженных сил, других войск и воинских формирований (далее – УВС), регламентирующей обязанность военнослужащего постоянно овладевать военными профессиональными знаниями, совершенствовать свою выучку и воинское ма-

стерство (пп. 6 п. 12 УВС) [Об утверждении общевоинских уставов ... , 2007]. Исходя из этих соображений, *коучинговый* и *акмеологический подходы* имеют принципиально схожие взгляды, сочетающие в себе поиск путей максимально полного самовыражения в профессии и оптимальных способов организации профессиональной деятельности для достижения успеха в будущем.

Таким образом, концепция профессионально-ориентированного коучинга для офицеров вооруженных сил предлагает возможность по-новому взглянуть на процессы профессионального развития и карьерного роста, в которых принципы армейского коучинга могут оказаться действительно полезными. Автор полагает, что в связи с дальнейшим развитием методологии армейского коучинга предложенная Концепция может быть дополнена или изменена.

#### Библиографический список

1. Бакке Д. Работа в радость. Бизнес-модель будущего. Москва : Изд-во ООО «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2005. 290 с.
2. Бек Д. Когнитивная терапия: полное руководство / перевод с англ. Москва : Изд-во ООО «И. Д. Вильямс», 2006. 400 с.
3. Гэллуэй Т. У. Теннис. Психология успешной игры. Москва : Изд-во «Олимп-Бизнес», 2010. 208 с.
4. Друкер П. Ф. Эффективный руководитель. Москва : Изд-во ООО «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2006. 240 с.
5. Ефремов О. Ю. Военная педагогика : учебник для вузов. Санкт-Петербург : Питер, 2008. 640 с.
6. Зотов А. В. Учебник по коучингу. Базовый уровень : учебное пособие // Институт консалтинга и управления. Высшая школа Коучинга. ISM. 2-е изд., перераб. и доп. Москва : Издательский дом Академии Естествознания, 2020. 172 с.
7. Караяни А. Г. Прикладная военная психология / А. Г. Караяни, Н. В. Сыромятников. Санкт-Петербург : Питер, 2006. 480 с.
8. Коучинг и супервизия. Психодинамическое консультирование руководителей / Т. Кречмар, А. Гамбургер. Москва : Класс, 2020. 294 с.
9. Коучинг. Виды разновидностей тренингового метода. URL: <https://psihomed.com/kouching/> [Дата обращения: 28.02.2021].
10. Магура М. И. Организация обучения персонала компании / М. И. Магура, М. Б. Курбатова. Москва : Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2002. 264 с.
11. Международная федерация коучинга / International Coach Federation. URL: <https://wpg.com.ua/about-wpg/mezhdunarodnaya-kouchingovaya-federatsiya-icf/> [Дата обращения: 28.02.2021].
12. Образцов П. И. Дидактика высшей военной школы : учебное пособие. Орел : Академия Спецсвязи России, 2004. 317 с.
13. Об утверждении общевоинских уставов Вооруженных Сил, других войск и воинских формирований Республики Казахстан / Указ Президента Республики Казахстан от 5 июля 2007 года № 364. Астана, 2007. 545 с.
14. Об утверждении общевоинских уставов Вооруженных Сил Российской Федерации / Указ Президента Российской Федерации от 10 ноября 2007 года № 1495. Москва, 2007. 733 с.
15. Об утверждении Правил проведения мероприятий по профессиональному и психологическому отбору / Приказ Министра обороны Республики Казахстан от 23 декабря 2019 года № 1060. Нур-Султан, 2019. 5 с.
16. Профессионально-ориентированный армейский коучинг : учебно-методическое пособие / Е. М. Исаков. Нур-Султан : Изд-во ВНИЦ НУО, 2021. 101 с.
17. Токаев К-Ж. К. Поручено повысить уровень образования военнослужащих. URL: <https://ru.sputniknews.kz/society/20200528/14100589/tokaev-minoborony-voennosluzhaschie.html> [Дата обращения: 28.02.2021].
18. Трейси Б. Делегирование и управление. Москва : Изд-во ООО «Манн, Иванов и Фербер (МИФ)», 2014. 90 с.
19. Трейси Б. Достижение максимума. Москва : Бомбора, 2015. 102 с.
20. Уитмор Дж. Коучинг: Основные принципы и практики коучинга и лидерства. Москва : Альпина Паблишер, 2018. 170 с.
21. Шекшня С. В. Как эффективно управлять свободными людьми: Коучинг. Москва : Альпина Диджитал, 2011. 140 с.
22. Экзистенциальная психология и психотерапия : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / В. Б. Шумский. 2-е изд., испр. и доп. Москва : Юрайт, 2016. 196 с.
23. Этический кодекс Международной Федерации Коучинга. URL: <https://icf-russia.ru/eticheskij-kodeks-icf/> [Дата обращения: 26.02.2021].

#### Reference list

1. Bakke D. Rabota v radost'. Biznes-model' budushhego = Work in joy. Business model of the future. Moskva : Izdatel'stvo ООО «Mann, Ivanov i Ferber (MIF)», 2005. 290 s.
2. Bek D. Kognitivnaja terapija: polnoe rukovodstvo = Cognitive therapy: complete guide / perevod s angl. Moskva : Izdatel'stvo ООО «I. D. Vil'jams», 2006. 400 s.
3. Gjellujej T. U. Tennis. Psihologija uspehnoj igry = Tennis. Psychology of a successful game. Moskva : Izdatel'stvo «Olimp-Biznes», 2010. 208 s.

4. Druker P. F. *Jefferktivnyj rukovoditel' = Effective leader*. Moskva : Izdatel'stvo OOO «Mann, Ivanov i Ferber (MIF)», 2006. 240 s.
5. Efremov O. Ju. *Voennaja pedagogika = Military pedagogy : uchebnik dlja vuzov*. Sankt-Peterburg : Piter, 2008. 640 s.
6. Zotov A. V. *Uchebnik po kouchingu. Bazovyj uroven' = Coaching textbook. Elementary level : uchebnoe posobie // Institut konsaltinga i upravlenija. Vysshaja shkola Kouchinga. ICM. 2-e izd., pererab. i dop.* Moskva : Izdatel'skij dom Akademii Estestvoznaniya, 2020. 172 s.
7. Karajani A. G. *Prikladnaja voennaja psihologija = Applied military psychology / A. G. Karajani, N. V. Syromjatnikov*. Sankt-Peterburg : Izdatel'stvo, 2006. 480 s.
8. *Kouching i supervizija. Psihodinamicheskoe konsultirovanie rukovoditelej = Coaching and supervising. Psychodynamic consulting of managers / T. Krechmar, A. Gamburger*. Moskva : Klass, 2020. 294 s.
9. *Kouching. Vidy raznovidnostej treningovogo metoda = Coaching. Types of varieties of the training method*. URL: <https://psihomed.com/kouching/> [Data obrashhenija: 28. 02. 2021].
10. Magura M. I. *Organizacija obuchenija personala kompanii = Organization of company personnel training / M. I. Magura, M. B. Kurbatova*. Moskva : Biznes-shkola «Intel-Sintez», 2002. 264 s.
11. *Mezhdunarodnaja Federacija Kouchinga = International Coaching Federation / International Coach Federation*. URL: <https://wpg.com.ua/about-wpg/mezhdunarodnaya-kouchingovaya-federatsiya-icf/> [Data obrashhenija: 28. 02. 2021].
12. *Obrazcov P. I. Didaktika vysšej voennoj shkoly = Didactic Higher Military School : uchebnoe posobie*. Orel : Akademija Specsvjazi Rossii, 2004. 317 s.
13. *Ob utverzhenii obshhevoinskih ustavov Vooruzhennyh Sil, drugih vojsk i voinskih formirovanij Respubliki Kazahstan = On approval of the combined military charters of the Armed Forces, other troops and military formations of the Republic of Kazakhstan / Ukaz Prezidenta Respubliki Kazahstan ot 5 ijulja 2007 goda № 364*. Astana, 2007. 545 s.
14. *Ob utverzhenii obshhevoinskih ustavov Vooruzhennyh Sil Rossijskoj Federacii = On approval of the combined military charters of the Armed Forces of the Russian Federation / Ukaz Prezidenta Rossijskoj Federacii ot 10 nojabrja 2007 goda № 1495*. Moskva, 2007. 733 s.
15. *Ob utverzhenii Pravil provedenija meroprijatij po professional'nomu i psihologicheskomu otboru = On approval of the Rules for professional and psychological selection / Prikaz Ministra oborony Respubliki Kazahstan ot 23 dekabrja 2019 goda № 1060*. Nur-Sultan, 2019. 5 s.
16. *Professional'no-orientirovannyj armejskij kouching = Professional-oriented army coaching : uchebno-metodicheskoe posobie / E. M. Iskakov*. Nur-Sultan : Izdatel'stvo VNIC NUO, 2021. 101 s.
17. Tokaev K-Zh. K. *Porucheno povysit' uroven' obrazovanija voennosluzhashchih = It is ordered to increase the level of military personnel education*. URL: <https://ru.sputniknews.kz/society/20200528/14100589/tokaev-minoborony-voennosluzhaschie.html> [Data obrashhenija: 28. 02. 2021].
18. Trejsi B. *Delegirovanie i upravlenie = Delegation and management*. Moskva : Izdatel'stvo OOO «Mann, Ivanov i Ferber (MIF)», 2014. 90 s.
19. Trejsi B. *Dostizhenie maksimuma = Reaching the maximum*. Moskva : Bombora, 2015. 102 s.
20. *Uitmor Dzh. Kouching: Osnovnye principy i praktiki kouchinga i liderstva = Coaching: Basic principles and practices of coaching and leadership*. Moskva : Al'pina Pabliher, 2018. 170 s.
21. *Shekshnja S. V. Kak jefferktivno upravljat' svobodnymi ljud'mi: Kouching = How to manage free people effectively: Coaching*. Moskva : Al'pina Didzhital, 2011. 140 s.
22. *Jekzistencial'naja psihologija i psihoterapija = Existential psychology and psychotherapy : uchebnoe posobie dlja bakalavriata i magistratury / V. B. Shumskij*. 2-e izd., ispr. i dop. Moskva : Jurajt, 2016. 196 s.
23. *Jeticheskij kodeks Mezhdunarodnoj Federacii Kouchinga = Code of ethics of the International Coaching Federation* URL: <https://icf-russia.ru/eticheskij-kodeks-icf/> [Data obrashhenija: 26. 02. 2021].