УДК 159.9+37.032
JEL: J24
EDN: PWFNJW

Оригинальная научная статья
ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика

КОУЧ-ТЕХНОЛОГИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ СОЦИАЛЬНО-ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КЛИМАТА И ПРОФИЛАКТИКИ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ В КОЛЛЕКТИВЕ

Наталья Станиславовна Кожухова[1],
Екатерина Сергеевна Кожухова[2]

[1]Государственное бюджетное учреждение Донецкой Народной Республики «Городской психоневрологический диспансер г. Донецка», Российская Федерация, 283092, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Багратиона, 20а, e-mail: natasha_kog65@mail.ru
[2]Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», Российская Федерация, 283050, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Щорса, 31, e-mail: ekaterinakozhukova@mail.ru, SPIN-код: 5705-1181

Аннотация. **Введение.** Современные организации сталкиваются с необходимостью поддержания благоприятного социально-психологического климата и предотвращения профессионального выгорания сотрудников, что напрямую влияет на производительность и устойчивость бизнеса. По данным исследований, к концу года 48 % работников испытывают симптомы выгорания, при этом 66 % связывают его с низкой организацией процессов, а 55 % – с перегрузками. Цель работы – обосновать коуч-технологию как эффективный инструмент развития климата и профилактики выгорания, а также представить алгоритм её внедрения в управленческую практику.

Методы. Исследование опирается на общенаучные методы (анализ, синтез, дедукция, индукция), графический метод визуализации результатов. Эмпирическую базу составили данные опросов сервиса «Работа.ру» (2024 г., более 400 управленцев), Русской школы управления (2025 г.), аналитические материалы ВОЗ и НАФИ, а также научные публикации по психологии труда и коучингу.

Результаты. Выявлено, что 63 % компаний осуществляют мониторинг психологического состояния сотрудников, однако лишь 5 % используют анкетирование, а 37 % не проводят никакой работы в этом направлении. Наиболее уязвимой возрастной группой признаны миллениалы (28-43 года) – 41 % опрошенных. Предложен трёхэтапный алгоритм развития социально-психологического климата и профилактики выгорания: подготовительный этап (диагностика потерь, анонимное анкетирование по психологическому и организационно-экономическому блокам, фокус-группы); основной этап (формирование бюджета, разработка дорожной карты, внедрение коуч-технологии – индивидуальные конфиденциальные сессии и групповые встречи с внешними экспертами); заключительный этап (ежеквартальный мониторинг, корректировка программы на основе обобщённых обезличенных результатов). Реализацию алгоритма обеспечивает специальная рабочая группа при участии внешних коучей.

Обсуждение. Коуч-технология выступает ключевым механизмом обратной связи и персонализированного развития, напрямую влияя на качество социально-психологического климата. Предложенный алгоритм позволяет системно трансформировать управленческую практику, снижать риски выгорания и повышать эффективность коллектива.

Ключевые слова: социально-психологический климат, профессиональное выгорание, управление, коуч-технология, коучинг.

Информация о финансировании: данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

Для цитирования: Кожухова Н.С., Кожухова Е.С. Коуч-технология как инструмент развития социально-психологического климата и профилактики профессионального выгорания в коллективе // Государственное управление и право. 2026. № 2(10). С. 154-160. EDN: PWFNJW

© Кожухова Н.С., Кожухова Е.С. 2026

UDC 159.9+37.032
JEL: J24
EDN: PWFNJW

Original scientific article
HAC 5.2.6. Regional and sectoral economics

COACHING TECHNOLOGY AS A TOOL FOR DEVELOPING A SOCIAL AND PSYCHOLOGICAL CLIMATE AND PREVENTING PROFESSIONAL BURNOUT IN A TEAM

Natalia S. Kozhukhova[1]
Ekaterina S. Kozhukhova[2]

[1]State Budgetary Institution of the Donetsk People's Republic "City Psychoneurological Dispensary of Donetsk", Russian Federation, 283092, Donetsk People's Republic, Donetsk, Bagrationa St., 20a, e-mail: natasha_kog65@mail.ru
[2]Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky», Russian Federation, 283050, Donetsk People's Republic, Donetsk, Shchorsa St., 31, e-mail: ekaterinakozhukova@mail.ru, SPIN: 5705-1181

Annotation. **Introduction.** Modern organizations face the need to maintain a favorable socio-psychological climate and prevent professional burnout among employees, which directly affects productivity and business sustainability. According to research, by the end of the year, 48 % of workers experience symptoms of burnout, with 66 % attributing it to poor process organization and 55 % to excessive workload. The aim of this study is to substantiate coaching technology as an effective tool for climate development and burnout prevention, and to present an algorithm for its implementation into management practice.

Methods. The research relies on general scientific methods (analysis, synthesis, deduction, induction) and graphical visualization of results. The empirical basis includes survey data from the "Rabota.ru" service (2024, over 400 managers), the Russian School of Management (2025), analytical materials from WHO and NAFI, as well as scientific publications on occupational psychology and coaching.

Results. It was found that 63% of companies monitor the psychological state of employees, but only 5% use surveys, and 37% do not conduct any work in this area. The most vulnerable age group is millennials (28-43 years old) – 41% of respondents. A three-stage algorithm for developing the socio-psychological climate and preventing burnout is proposed: preparatory stage (diagnosis of losses, anonymous surveying on psychological and organizational-economic blocks, focus groups); main stage (budgeting, development of a roadmap, implementation of coaching technology – individual confidential sessions and group meetings with external experts); final stage (quarterly monitoring, adjustment of the program based on aggregated anonymized results). The algorithm is implemented by a special working group with the participation of external coaches.

Discussion. Coaching technology acts as a key mechanism for feedback and personalized development, directly affecting the quality of the socio-psychological climate. The proposed algorithm makes it possible to systematically transform management practices, reduce burnout risks, and increase team effectiveness.

Keywords: socio-psychological climate, professional burnout, management, coaching technology, coaching.

Financing information: this study was carried out without external funding.

For citation: Kozhukhova, N.S., Kozhukhova, E.S. (2026). Coaching technology as a tool for developing a socio-psychological climate and preventing professional burnout in a team. Public administration and law, 2(10), 154-160. EDN: UDOJWC

Введение

В современных условиях динамичного социально-экономического развития эффективность деятельности организаций всё в большей степени зависит от психологического климата коллектива, который оказывает комплексное влияние на индивидуальную и групповую эффективность, удовлетворённость трудом, инновационную деятельность и, в конечном итоге, на общую производительность. В этой связи руководителям необходимо непрерывно совершенствовать процесс управления организацией, что, в свою очередь, приводит к постановке новых проблем, требующих решения.

Актуальность исследования определяется необходимостью поиска эффективных инструментов для профилактики профессионального выгорания и формирования благоприятного социально-психологического климата в коллективах организаций. Учитывая то, что неблагоприятный климат выступает значимым фактором, провоцирующим выгорание, потенциал современных коуч-технологий для их комплексного преодоления используется недостаточно.

Цель и задачи исследования

Цель исследования заключается в изучении коуч-технологии как инструмента

© Kozhukhova, N.S., Kozhukhova, E.S., 2026

развития социально-психологического климата и профилактики профессионального выгорания в коллективе.

Объектом исследования является процесс развития социально-психологического климата и профилактики профессионального выгорания.

Предметом исследования выступают теоретические и методические аспекты применения коуч-технологии как инструмента развития социально-психологического климата и профилактики профессионального выгорания в коллективе.

Для достижения поставленной цели в рамках настоящей работы решаются следующие задачи:

- изучить современное состояние проблемы профессионального выгорания в организациях;
- обосновать потенциал коуч-технологии как инструмента формирования благоприятного социально-психологического климата и профилактики профессионального выгорания в коллективе;
- разработать алгоритм развития социально-психологического климата и профилактики профессионального выгорания в коллективе.

Методы исследования

Для достижения поставленной цели были использованы общенаучные и специальные методы (анализа, синтеза, дедукции и индукции), что позволило изучить потенциал коучинга как инструмента формирования благоприятного социально-психологического климата и предупреждения профессионального выгорания в коллективе. Графический метод позволил наглядного отразить полученные результаты исследования.

Научная новизна заключается в разработке алгоритма развития социально-психологического климата и профилактики выгорания в коллективе, который представляет собой стратегический процесс трансформации системы управления, где коуч-технология выступает ключевым механизмом обратной связи и персонализированного развития, напрямую влияющим на качество этого климата.

Результаты исследования и их обсуждение

Рассмотрению научных вопросов, связанных с развитием социально-психологического климата и профилактикой профессионального выгорания в коллективе, посвящены работы К.М. Курневой [1], С.А. Ковалёвой [2], М.И. Плутовой, О.А. Коропец, А.В. Пеша [8], Е.В. Терелецковой, П.В. Осинцевой [10] и др. Изучению коуч-технологии посвящены труды Ю.В. Беседы [11], Л.Д. Желдоченко, Н.В. Гириной [12], И.А. Ангелиной [13; 16], Л.И. Изотовой [13] и др.

Несмотря на наличие большого количества работ, необходимы новые подходы к решению данной проблемы. В этой связи применение коуч-технологии в качестве инструмента развития социально-психологического климата и, как следствие, профилактики выгорания представляет теоретическую и практическую ценность.

Под социально-психологическим климатом понимается определённая эмоционально-оценочная атмосфера в группе, формируемая совокупностью взаимоотношений всех участников, общего настроения и отношения к виду деятельности. Различают благоприятный и неблагоприятный социально-психологические климаты. Благоприятным климатом принято считать тот, в котором ценности и взаимоотношения участников коллектива не находятся в противоречии. Позитивная атмосфера в коллективе также характеризуется высоким уровнем групповой сплочённости, организованности и ценностно-ориентационного единства его членов. В коллективе с благоприятным климатом участники демонстрируют включённость в дела коллектива и свободно выражают своё мнение [1, с. 230]. В организационном контексте это выражается в добросовестном исполнении обязанностей, осознании личной ответственности за общий результат, а также в развитой профессиональной сработанности и стабильных коммуникационных связях. Всё это ведёт к предотвращению конфликтных ситуаций или их оперативному решению при возникновении, снижению текучести кадров, а следовательно, к высокой трудовой дисциплине и продуктивной деятельности. Следует отметить, что важным индикатором является субъективное чувство удовлетворённости от принадлежности к группе и низкий уровень давления со стороны руководства [2].

В 2024 г. экспертами сервиса «Работа.ру» проанализировано применение корпоративных практик, направленных на поддержку психологического здоровья сотрудников в компаниях страны. В исследовании приняли участие свыше 400 респондентов (управленцев). Было определено, что большинство опрошенных (63%) осуществляют мониторинг психологического состояния персонала. 41% регулярно коммуницируют с сотрудниками для определения эмоционального состояния, при этом 17% практикуют проведение индивидуальных бесед. 5% организаций проводят анкетирование. Важно отметить, что 37% респондентов отметили отсутствие работы в данном направлении [3].

Признаки неблагоприятного социально-психологического климата усиливают стресс и выгорание. В 2022 г. вступила в силу обновлённая Международная классификация болезней. Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) официально признала синдром выгорания в качестве состояния, значимого для здоровья. Выгорание определяется как синдром,

признанный результатом хронического стресса на работе, с которым не удалось справиться [4]. Следовательно, подчёркивается значимость данной проблемы, требующей системного подхода к решению в организациях для формирования благоприятного климата.

В 2025 г. Русской Школой Управления был проведён опрос среди работающего населения страны. Согласно результатам исследования, было определено, что 48% респондентов к концу года испытывают симптомы профессионального выгорания. При этом наиболее частым проявлением этого состояния является постоянное чувство усталости, что отметили 68% респондентов. Также отмечают другие симптомы: стресс, состояние перенапряжения (62%) и раздражительность (55%). Всё это в свою очередь закономерно влияет на мотивацию: почти каждый второй (47%) испытывает нежелание идти на работу по утрам, а 43% отмечают отсутствие энтузиазма и внутреннего побуждения проявлять инициативу. Данное психологическое состояние напрямую влияет на профессиональную деятельность. 40% участников опроса наблюдают заметное снижение работоспособности. Также у 41% опрошенных сформировалась мысль о радикальном решении, а именно: полной смене сферы деятельности, что можно рассматривать как поиск выхода из кризиса.

Анализируя причины выгорания, большинство респондентов выделяют главным его источником низкий уровень организации рабочих процессов (66%) и большую нагрузку (55%). Значительная часть отмечает финансовую неудовлетворённость (36%) и необходимость переработки (28%). При этом каждый пятый отмечает напряжение в отношениях с руководством (20%), и столько же респондентов (20%) признают, что личные, внерабочие проблемы серьёзно осложняют их состояние [5].

Кроме того, особый интерес представляют результаты исследований Русской Школы Управления среди управленческого звена компаний, которые дополняют понимание возрастной специфики феномена профессионального выгорания. Результаты опросов демонстрируют то, что восприятие выгорания тесно связано с возрастным фактором. Так, чаще всего подвержены выгоранию миллениалы (28-43 года), что считают 41% опрошенных. 16% респондентов указывает на уязвимость представителей поколения Z (до 27 лет). В свою очередь сотрудники старших возрастных групп распределились иначе: поколение X (44-59 лет) воспринимается как подверженное выгоранию лишь 14% опрошенных, а бэби-бумеров (60+) – только 5%. При этом важно отметить, что каждый четвёртый участник опроса (24%) придерживается точки зрения об отсутствии выраженной связи возраста с выгоранием, полагая, что риску выгорания в равной степени подвержены в любом возрасте [6].

Следует отметить, что наиболее высокий риск развития синдрома выгорания наблюдается в профессиональных сферах, характеризующихся комплексом специфических стрессовых факторов, а именно: повышенный уровень ответственности, сложностью принятия решений с серьёзными последствиями. Например, врачи, социальные работники, спасатели, учителя, юристы и др. В свою очередь на предприятиях, как отмечают эксперты, наибольшему выгоранию подвержены менеджеры [4].

Причинами возникновения рисковых ситуаций в трудовой деятельности, влияющими на активную деятельность, эмоциональное выгорание и, как следствие, социально-психологический климат в организации являются информационная насыщенность, дефицит времени для выполнения множества задач, особенности межличностных взаимоотношений и др. Являясь достаточно новым явлением, эмоциональное выгорание представляет собой перспективное направление исследований, и требует дальнейших изучений с применением разнообразных методологических подходов [8; 9].

Экономическую целесообразность поддержки психологического здоровья работников подтверждают исследования Всемирной организации здравоохранения, отмечающей многократный возврат средств от инвестиций в данную сферу [10, с. 12]. Одним из действенных инструментов развития социально-психологического климата и профилактики профессионального выгорания в организации является коучинг.

Согласно определению Международной ассоциации коучинга, коучинг представляет собой определённую форму консультирования. Ключевая его цель заключается в содействии клиенту в достижении оптимальных результатов за счёт определения целей, задач, фокусировки на путях их реализации. Следовательно, коучинг – это процесс взаимодействия коуча и сотрудника организации с целью раскрытия внутреннего потенциала последнего, повышение его трудовой эффективности.

Коуч-технологии возникли на стыке психологии, менеджмента, философии, логики и моделирования. Поэтому они позволяют решать различные управленческие задачи. В управленческом процессе коучинг выступает как метод управленческой деятельности, определённый стиль руководства, форма консалтинга по выявлению факторов, влияющих на повышение качества решений [11, с. 35].

Практическая значимость применения коуч-технологий выражается в дости-

жении следующих значимых результатах, а именно: в повышении осознанности решений и разработке оптимальных стратегий для реализации целей (профессиональных и жизненных) [12; 13].

Эффективность бизнес-коучинга как инструмента развития напрямую зависит от учёта глубинных психологических процессов клиента. Проведение сессий с клиентом без учёта бессознательных мотивов может трансформировать данную практику до ситуативного устранения точечных проблем. Это связано с возможным противоречием сознательно сформулированных целей и бессознательных мотивов. Их несоответствие ведёт к внутреннему конфликту, что может провялятся в таких формах, как профессиональное выгорание, прокрастинация, недостижение поставленных целей. Следовательно, сессия с коучем также должна учитывать психоаналитическую парадигму, что в свою очередь позволит индивиду лучше понять свои мотивы, скоординировать их с поставленными целями, а, следовательно, повысить общий уровень психологического благополучия [14, с. 10].

Важно отметить, что коуч-технологию следует рассматривать как дополнительный инструмент управления бизнеса в сочетании с другими управленческими методами. При этом необходимо учитывать особенности конкретной организации и специфику её деятельности, так как результативность коучинга зависит также от ряда ограничивающих факторов. К таким следует отнести: отсутствие готовности сотрудников к изменениям и саморазвитию, ограниченность временных и финансовых ресурсов, а также сложность поиска и привлечения квалифицированных коучей [15, с. 213].

На основе проведённого анализа предложен алгоритм развития социально-психологического климата и профилактики выгорания в коллективе, который включает ряд последовательных этапов (подготовительный, основной, заключительный) (рисунок 1).

Данный алгоритм представляет собой

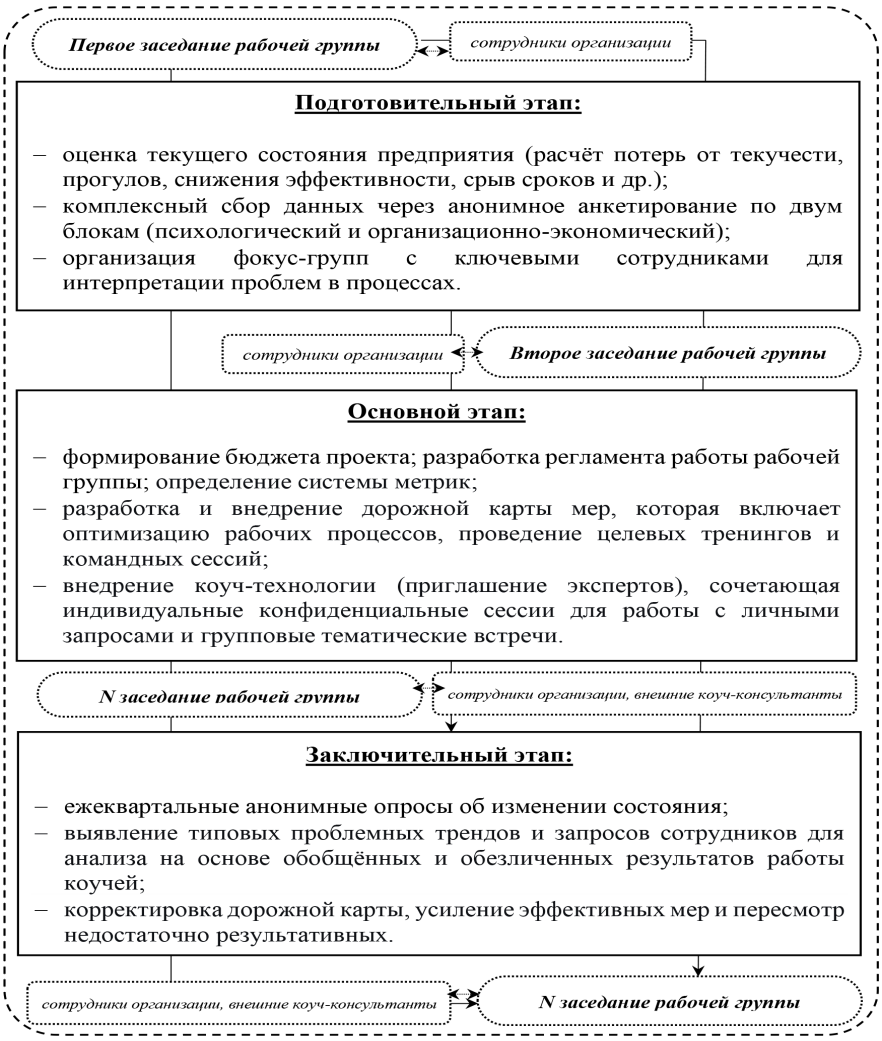

Рисунок 1. Алгоритм развития социально-психологического климата и профилактики профессионального выгорания в коллективе [составлено авторами]
Figure 1. Algorithm for the development of the socio-psychological climate and prevention of professional burnout in the team [compiled by the authors]

стратегический процесс трансформации системы управления, где коуч-технология выступает ключевым механизмом обратной связи и персонализированного развития, напрямую влияющим на качество социально-психологического климата.

Разработкой и принятием разного уровня решений по направлению развития социально-психологического климата в коллективе уполномочена заниматься специальная рабочая группа, состоящая из сотрудников организации и приглашённых внешних экспертов.

Первый подготовительный этап посвящён диагностике рабочей группой текущего состояния организации (расчёт потерь от текучести, прогулов, снижения эффективности, срыв сроков и др.), а также сбор данных и их предварительный анализ на основе анонимного анкетирования в рамках двух блоков: психологический (уровень выгорания, индекс удовлетворённости, психологическая безопасность и др.) и организационно-экономический (степень определённости задач, справедливость вознаграждения, эффективность бизнес-процессов, качество ресурсов и др.).

Второй этап (основной) посвящён процессам разработки и внедрения целевой программы мер, а также формированию бюджета, регламента и определению системы индивидуальных, групповых и организационных метрик. Его ключевая цель – трансформация качества группового взаимодействия, укрепление социальной поддержки внутри коллективов, а также повышение личной эффективности, стрессоустойчивости и субъективного благополучия сотрудников через технологию коучинга. Особое внимание уделяется внедрению коуч-технологии, а именно: приглашение специалистов (коучей) для развития общих навыков в формате индивидуальных встреч, в том числе для руководителей, и групповых коуч-сессий.

Заключительный третий этап посвящён мониторингу и корректировке действий: проведение анонимных ежеквартальный опросов для оценки результативности комплексных мер; анализ обобщённых выводов коучей для выявления направлений развития; корректировка программы.

Выводы

Таким образом, благоприятный социально-психологический климат является одним из ключевых условий повышения производительности труда. Его формирование обеспечивается целым рядом инструментов, среди которых особое место занимает коучинг.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Курнева К.М. Взаимосвязь социально-психологического климата коллектива и эффективной трудовой деятельности // Психология XXI века: Актуальные тенденции современной психологии. 2023. С. 230-233.

2. Ковалёв С.А. Социально-психологический климат и эффективность командной работы // StudNet. 2020. № 10. С. 84.

3. Российские компании заботятся о психологическом состоянии сотрудников. URL: https://press.rabota.ru/63-rossiyskikh-kompaniy-zabotyatsya-o-psikhologicheskom-sostoyanii-sotrudnikov.

4. Профессиональное выгорание россиян. URL: https://nafi.ru/upload/iblock/e99/e995707fd07360e0399453f030eb2b30.pdf.

5. Стало известно, сколько россиян к концу года столкнулись с выгоранием на работе. URL: https://www.gazeta.ru/social/news/2025/12/25/27497623.shtml?utm_auth=false.

6. Исследование Русской Школы Управления. URL: https://uprav.ru/blog/millenialy-vygorayut-chashche-drugikh-issledovanie-rshu/?utm_source=telegram&utm_medium=social&utm_campaign=post_1.10.

7. Палий Н.С. Трудовая миграция в условиях кризиса // Вести Автомобильно-дорожного института. 2020. № 4(35). С. 95-101. EDN: GQHHWG.

8. Плутова М.И., Коропец О.А., Пеша А.В. Профилактика эмоционального выгорания работников производственных организаций // Мир науки. Педагогика и психология. 2017. № 5. С. 56.

9. Нестерова Н.А., Стельмах Е.А. Формирование интеллектуально-кадрового обеспечения инновационной деятельности предприятий туризма // Новая реальность: экономика, менеджмент, социальные коммуникации: Материалы всероссийской научно-практической конференции с международным участием: в 2 ч. Новосибирск, 24-25 апреля 2024 г. Новосибирск: Новосибирский государственный педагогический университет, 2024. С. 180-186.

10. Терелецкова Е.В., Осинцева П.В. Обучение сотрудников как способ предотвратить профессиональное выгорание и повысить конкурентоспособность // Научный результат. Экономические исследования. 2021. № 4. С. 4-13.

11. Беседа Ю.В. Практика коучинга при реализации управленческих решений в органах власти и управления // Наука и образование: будущее и цели устойчивого развития. 2020. С. 34-39.

12. Желдоченко Л.Д., Гирина Н.В. Коучинг-технологии в профилактике эмоционального выгорания // Мир науки. Педагогика и психология. 2017. № 6. С. 78.

13. Ангелина И.А., Кожухова Е.С., Изотова Л.И. Коуч-технология как инновационный подход к развитию персонала // Актуальные проблемы общества, экономики и права в контексте глобальных вызовов: Сборник материалов XXII Международной научно-практической конференции. Москва, 15 августа 2023 года. Санкт-Петербург: Печатный цех, 2023. С. 343-346.

14. Коучинг в бизнесе: возможности или угрозы? URL: https://phsreda.com/e-articles/10698/Action10698-127565.pdf.

15. Ангелина И.А., Кожухова Е.С. Коучинг как способ повышения эффективности деятельности предприятий индустрии туризма и гостеприимства // Современные тенденции развития туризма и индустрии гостеприимства: Материалы IV Международной научно-практической конференции. Донецк, 25-26 апреля 2023 года. Донецк: Донецкий национальный университет экономики и торговли им. М. Туган-Барановского, 2023. С. 211-214.

Информация об авторах
Кожухова Наталья Станиславовна – медицинский психолог
Кожухова Екатерина Сергеевна – кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры туризма

REFERENCES

1. Kurneva, K.M. (2023). The relationship between the socio-psychological climate of the team and effective work activity. Psychology of the 21st Century: Current Trends in Modern Psychology, 230-233. (In Russ.)
2. Kovalev, S.A. (2020). Socio-psychological climate and teamwork effectiveness. StudNet, 10, 84. (In Russ.)
3. Russian companies care about the psychological state of employees. URL: https://press.rabota.ru/63-rossiyskikh-kompaniy-zabotyatsya-o-psikhologicheskom-sostoyanii-sotrudnikov. (In Russ.)
4. Professional burnout of Russians. URL: https://nafi.ru/upload/iblock/e99/e995707fd07360e0399453f030eb2b30.pdf. (In Russ.)
5. It became known how many Russians faced burnout at work by the end of the year. URL: https://www.gazeta.ru/social/news/2025/12/25/27497623.shtml?utm_auth=false. (In Russ.)
6. Study by the Russian School of Management. URL: https://uprav.ru/blog/millenialy-vygorayut-chashche-drugikh-issledovanie-rshu/?utm_source=telegram&utm_medium=social&utm_campaign=post_1.10. (In Russ.)
7. Paliy, N.S. (2020). Labor migration in times of crisis. Bulletin of the Automobile and Road Institute, 4(35), 95-101. EDN: GQHHWG. (In Russ.)
8. Plutova, M.I., Koropets, O.A., Pesha, A.V. (2017). Prevention of emotional burnout of employees of industrial organizations. World of Science. Pedagogy and Psychology, 5, 56. (In Russ.)
9. Nesterova, N.A., Stelmakh, E.A. (2024). Formation of intellectual and personnel support for innovative activities of tourism enterprises. New Reality: Economics, Management, Social Communications: Proceedings of the All-Russian Scientific-Practical Conference with International Participation (in 2 parts). Novosibirsk, April 24-25, 2024. Novosibirsk: Novosibirsk State Pedagogical University, 180-186. (In Russ.)
10. Tereletskova, E.V., Osintseva, P.V. (2021). Training of employees as a way to prevent professional burnout and increase competitiveness. Scientific Result. Economic Research, 4, 4-13. (In Russ.)
11. Beseda, Yu.V. (2020). Coaching practice in the implementation of managerial decisions in government and administration bodies. Science and Education: Future and Goals of Sustainable Development, 34-39. (In Russ.)
12. Zheldochenko, L.D., Girina, N.V. (2017). Coaching technologies in the prevention of emotional burnout. World of Science. Pedagogy and Psychology, 6, 78. (In Russ.)
13. Angelina, I.A., Kozhukhova, E.S., Izotova, L.I. (2023). Coaching technology as an innovative approach to personnel development. Current Problems of Society, Economy and Law in the Context of Global Challenges: Collection of Materials of the XXII International Scientific-Practical Conference. Moscow, August 15, 2023. St. Petersburg: Printing Shop, 343-346. (In Russ.)
14. Coaching in business: opportunities or threats? URL: https://phsreda.com/e-articles/10698/Action10698-127565.pdf . (In Russ.)
15. Angelina, I.A., Kozhukhova, E.S. (2023). Coaching as a way to improve the efficiency of enterprises in the tourism and hospitality industry. Modern Trends in the Development of Tourism and the Hospitality Industry: Proceedings of the IV International Scientific-Practical Conference. Donetsk, April 25–26, 2023. Donetsk: Donetsk National University of Economics and Trade named after M. Tugan-Baranovsky, 211-214. (In Russ.)

Information about the authors
Natalia S. Kozhukhova – Medical Psychologist
Ekaterina S. Kozhukhova – PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Tourism

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.
Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.
Contribution of the authors: the authors contributed equally to this article.
The authors declare no conflicts of interests.

Авторы заявляют, что генеративные модели искусственного интеллекта не применялись при подготовке данной рукописи.
The authors declare that no generative AI models were used in the preparation of this manuscript.

Поступила в редакцию (Reserved) 15.02.2026
Поступила после рецензирования 18.04.2026
Принята к публикации (Accepted) 15.05.2026