

DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-19-35

# О системном подходе к применению организациями коучинг-менеджмента в современной конкурентной среде

**А.Г. Дмитриев<sup>1\*</sup>**<sup>1</sup>Университет «Синергия», Москва, Россия

\*agdmitriev@gmail.com

**Аннотация.** Актуальность темы обусловлена возрастающей ролью коучинга в повышении эффективности управления и адаптации сотрудников организации к изменениям в ее конкурентной среде. Одним из ключевых аспектов конкурентной среды организации является скорость изменений. Становится всё труднее достичь устойчивого конкурентного преимущества, поскольку инновации быстро копируются конкурентами. В такой среде успех организации зависит не только от технологий или рыночных стратегий, но и от уровня компетенций и гибкости ее сотрудников, здесь коучинг играет решающую роль. Статья посвящена обоснованию методологического подхода к исследованию коучинг-менеджмента: рассматриваются ключевые аспекты, связанные с системным анализом данного феномена и его влиянием на управленческие процессы и конкурентоспособность в современной организации. Новизна результатов исследования заключается в выборе подхода к исследованию коучинг-менеджмента в организации, включающем различные подходы, такие как системный, проектный и личностно-ориентированный, что позволяет всесторонне оценить влияние коучинга на организационные процессы, направленные на повышение конкурентоспособности организации, а также в разработке моделей оценки влияния коучинг-менеджмента на конкурентоспособность и трудовое поведение. Основные методы, применяемые в работе, включают моделирование, системный анализ и проектирование взаимодействий коучинга с другими управленческими практиками. В процессе исследования были выявлены основные характеристики коучинг-менеджмента, такие как адаптивность, ориентированность на результат и динамичность, а также их влияние на трудовое поведение и организационные изменения. Результаты исследования подтверждают, что применение комплексного методологического подхода способствует углубленному пониманию коучинга как управленческого инструмента. Теоретическая значимость исследования заключается в развитии подходов к изучению коучинг-менеджмента в условиях конкурентной среды, а практическая значимость – в предложениях по внедрению коучинговых практик для повышения управленческой эффективности и конкурентоспособности в современных организациях.

**Ключевые слова:** коучинг, коучинг-менеджмент, системный подход, организация, трудовое поведение, конкурентная среда организации, конкурентоспособность, конкуренция

**Для цитирования:** Дмитриев А.Г. О системном подходе к применению организациями коучинг-менеджмента в современной конкурентной среде // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 6. С. 19–35. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-19-35

# On a Systematic Approach to the Use of Coaching Management by Organizations in a Modern Competitive Environment

A. Dmitriev<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>*Synergy University, Moscow, Russia*

<sup>\*</sup>*agdmiriev@gmail.com*

**Abstract.** The relevance of the topic is due to the increasing role of coaching in improving the efficiency of management and adaptation of the organization's employees to changes in its competitive environment. One of the key aspects of the competitive environment of the organization is the speed of change. Sustainable competitive advantage is becoming increasingly difficult to achieve, since innovations are quickly copied by competitors. In such an environment, the success of an organization depends not only on technology or market strategies, but also on the level of competence and flexibility of its employees, here coaching plays a decisive role. The article is devoted to the substantiation of the methodological approach to the study of coaching management: key aspects related to the system analysis of this phenomenon and its impact on management processes and competitiveness in a modern organization are considered. The novelty of the research results lies in the choice of an approach to the study of coaching management in an organization, including various approaches, such as system, project and personality-oriented, which allows for a comprehensive assessment of the impact of coaching on organizational processes aimed at increasing the competitiveness of the organization, as well as the development of models for assessing the impact of coaching management on competitiveness and work behavior. The main methods used in the work include modeling, system analysis and design of interactions of coaching with other management practices. During the study, the main characteristics of coaching management were identified, such as adaptability, focus on results and dynamism, as well as their impact on work behavior and organizational changes. The results of the study confirm that the use of an integrated methodological approach contributes to a deeper understanding of coaching as a management tool. The theoretical significance of the study lies in the development of approaches to the study of coaching management in a competitive environment, and the practical significance lies in proposals for the implementation of coaching practices to improve managerial efficiency and competitiveness in modern organizations.

**Keywords:** coaching, coaching management, system approach, organization, work behavior, competitive environment of the organization, competitiveness, competition

**For citation:** Dmitriev A. On a Systematic Approach to the Use of Coaching Management by Organizations in a Modern Competitive Environment. *Sovremennaya konkurentsia*—Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.6, pp.19-35 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-6-19-35

## Введение

Исследование проблем коучинг-менеджмента заключается в необходимости разработки и совершенствования управленческих инструментов, способствующих адаптации организаций к современ-

ным вызовам и повышению ее конкурентоспособности. В условиях быстро меняющейся среды, высокой конкуренции и постоянных инноваций коучинг выступает не только как механизм повышения эффективности управления, но и как средство развития че-

ловеческого капитала, что становится одним из ключевых факторов успеха.

Коучинг-менеджмент представляет собой новый подход, который интегрирует коучинговые практики в управленческую систему организаций. Однако в научной литературе наблюдается недостаток единых методологических основ, которые могли бы обеспечить системное понимание его применения и результативности. Исследование методологических аспектов позволяет не только обосновать использование коучинга как инструмента управления, но и оценить его влияние на трудовое поведение, мотивацию и эффективность сотрудников, что делает тему особенно актуальной в современных условиях.

Кроме того, в условиях глобализации и цифровой трансформации организаций важность гибких и адаптивных подходов к управлению возрастает, и коучинг как управленческий инструмент способен сыграть ключевую роль в преодолении барьеров на пути к внедрению инноваций и изменений.

Цель статьи – обоснование подхода к исследованию коучинг-менеджмента, который позволяет систематически анализировать его влияние на управление организацией, трудовое поведение и развитие человеческого капитала и повышать уровень ее конкурентоспособности, а также разработка экономико-математических моделей для оценки влияния коучинг-менеджмента на конкурентоспособность и трудовое поведение.

Объектом исследования является коучинг-менеджмент как современная система управления и развития персонала, внедряемая в организациях.

Предметом исследования выступают методологические подходы и концепции, применимые для анализа и оценки коучинг-менеджмента, а также его влияния на организационные процессы, эффективность управления и конкурентоспособность.

Гипотеза исследования состоит в том, что использование коучинг-менеджмента

как управленческого инструмента способствует улучшению организационных процессов, повышению трудовой мотивации сотрудников, достижению устойчивых результатов в управлении и повышению конкурентоспособности организации.

## Литературный обзор

Методологические подходы к коучинг-менеджменту в последние годы привлекают всё больше внимания исследователей, поскольку этот инструмент активно используется в управлении персоналом и организационными изменениями. В рамках литературного обзора будут рассмотрены основные теории и исследования, касающиеся коучинга и менеджмента, а также их применение в современных условиях.

Исследования коучинга в управлении выделяют его как эффективный метод для повышения производительности сотрудников и их вовлеченности в рабочие процессы. В классической литературе по коучингу подчеркивается, что коучинг помогает развивать персонал через повышение их самостоятельности и ответственности [14]. Это утверждение подкрепляется рядом эмпирических исследований, указывающих на положительное влияние коучинга на производительность [13].

Различные модели коучинга, такие как GROW [4, 9] и STEPPPA [12], адаптированы для применения в управленческих процессах. Эти модели дают менеджерам инструмент для работы с сотрудниками, обеспечивая структурированный процесс постановки и достижения целей [5]. Исследования показывают, что использование данных моделей в коучинг-менеджменте способствует улучшению коммуникации и координации в командах [11].

В работе А.О. Вылегжаниной [1] коучинг рассматривается как способ повышения конкурентоспособности предпринимательских структур, разработана технология мо-

иторинга процесса коучинга и на основе результатов мониторинга и экспериментальной проверки на предприятиях проанализирована степень влияния коуч-технологий на изменение уровня их «констатационной конкурентоспособности» и «перспективной конкурентоспособности» [7], однако не выявлена интегративная составляющая коучинга и менеджмента, которая, по мнению автора, может являться драйвером повышения конкурентоспособности.

В исследовании Н.В. Громовой и А.Г. Дмитриева коучинг рассмотрен как один из подходов к управлению производительностью на уровне организации, что на данный момент является особенно актуальным ввиду сложной экономической ситуации в России, которая вынуждает современные отечественные компании искать новые пути развития и повышения эффективности бизнеса [2].

Автор статьи [6] вводит понятие «*коучинг-менеджмент*» и рассматривает его как новую управленческую категорию, синтезирующую элементы коучинга и традиционного менеджмента для повышения эффективности управления в организациях.

Несмотря на широкое использование коучинга, существует ряд проблем, связанных с его внедрением. Одной из основных является сложность количественной оценки влияния коучинга на организационные результаты. Многие исследования основываются на качественных методах анализа, что ограничивает возможность проведения объективной оценки эффективности [10]. Также отсутствует единая методология, которая позволяла бы стандартизировать применение коучинга в различных организациях.

Таким образом, нужно обратить внимание на необходимость дальнейшей разработки методологической базы для анализа коучинг-менеджмента в управлении, что включает создание гибридных методологических подходов, которые учитывали бы как системные, так и личностные аспекты.

## **Подходы к исследованию коучинг-менеджмента**

В основе любого научного исследования должна быть тщательно разработанная методологическая основа, которая представляет собой совокупность целей, подходов, ориентиров, приоритетов, средств и методов анализа. Методологической базой данного исследования является комплексный подход, предполагающий использование различных концептуальных методов для изучения вопросов коучинг-менеджмента в современных условиях. Системное применение разнообразных методологических инструментов для понимания коучинг-менеджмента позволяет сформировать более точное и глубокое представление о сущности данного феномена (табл. 1).

На основании данных таблицы 1 можно заключить, что объединяющей все вышеупомянутые подходы к исследованию коучинг-менеджмента в организации является методология, основанная на системном подходе. Следует отметить, что системный подход не исключает использование других методов исследования и является основополагающим как на теоретическом, так и на эмпирическом уровнях анализа. В сравнении с иными подходами этот метод получил наиболее широкое признание и распространение.

## **Системный подход к исследованию коучинг-менеджмента**

Преимущества системного подхода в исследовании сущности и особенностей коучинг-менеджмента заключаются в том, что можно представить организацию как единую систему, где коучинг является частью управленческого процесса, что позволяет учесть его влияние на внешнюю и внутреннюю среду организации. Кроме того, в рамках системного подхода коучинг-менеджмент рассматривается в контексте его

Таблица 1. Сравнение подходов к исследованию коучинг-менеджмента

Table 1. Comparison of approaches to coaching management research

| Подход<br><i>Approach</i>                                   | Описание<br><i>Description</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Методы<br><i>Methods</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Системный подход<br><i>Systematic approach</i>              | <p>Системный подход предполагает рассматривать организацию как целостную систему, где коучинг-менеджмент является одним из компонентов, влияющих на разные уровни и элементы управления. Этот подход позволяет учесть взаимодействие коучинга с другими управленческими процессами и оценить его влияние на целостность и развитие системы</p> <p><i>The systems approach assumes to consider the organization as a holistic system, where coaching-management is one of the components influencing different levels and elements of management. This approach allows to take into account the interaction of coaching with other management processes and to evaluate its influence on the integrity and development of the system</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Моделирование взаимодействия коучинга с другими управленческими практиками</li> </ul> <p><i>Modeling the interaction of coaching with other management practices</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Системный анализ структур и процессов управления для выявления точек приложения коучинга</li> </ul> <p><i>Systemic analysis of management structures and processes to identify points of application of coaching</i></p> |
| Компетентностный подход<br><i>Competency-based approach</i> | <p>Коучинг направлен на развитие компетенций сотрудников и руководителей. Компетентностный подход позволяет исследовать, как коучинг-менеджмент способствует развитию конкретных управленческих и личностных навыков, таких как лидерство, стратегическое мышление, управление изменениями и командами</p> <p><i>Coaching is aimed at developing the competencies of employees and managers. The competency-based approach allows us to explore how coaching-management contributes to the development of specific management and personal skills, such as leadership, strategic thinking, change management and team management</i></p>                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка компетенций до и после коучинговых программ (например, через 360-градусную оценку)</li> </ul> <p><i>Assessing competencies before and after coaching programs (e.g. through 360-degree assessment)</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Качественный анализ улучшений в повседневной деятельности сотрудников</li> </ul> <p><i>Qualitative analysis of improvements in the daily activities of employees</i></p>        |
| Процессный подход<br><i>Process approach</i>                | <p>Процессный подход рассматривает коучинг-менеджмент как непрерывный управленческий процесс, который включается в общую цепочку создания ценности в организации. Исследование может фокусироваться на том, как коучинг влияет на ключевые управленческие процессы, такие как принятие решений, коммуникации и инновации</p> <p><i>The process approach views coaching-management as a continuous management process that is integrated into the overall value chain of an organization. Research may focus on how coaching impacts key management processes such as decision making, communication, and innovation</i></p>                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Картирование процессов, где коучинг интегрирован, для анализа улучшений производительности</li> </ul> <p><i>Mapping processes where coaching is integrated to analyze performance improvements</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оптимизация управленческих процессов через внедрение коучинговых практик</li> </ul> <p><i>Optimization of management processes through the implementation of coaching practices</i></p>    |
| Когнитивный подход<br><i>Cognitive approach</i>             | <p>Коучинг влияет на когнитивные процессы сотрудников, такие как принятие решений, решение проблем и креативность. Этот подход позволяет исследовать, как коучинг изменяет восприятие сотрудниками своих ролей, целей и задач в организации</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Эксперименты по когнитивной гибкости и креативности до и после коучинговых сессий</li> </ul> <p><i>Experiments on cognitive flexibility and creativity before and after coaching sessions</i></p>                                                                                                                                                                                                                                          |

Продолжение таблицы 1

|                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                  | <i>Coaching influences employees' cognitive processes such as decision making, problem solving and creativity. This approach allows us to explore how coaching changes employees' perceptions of their roles, goals and objectives in the organization</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Исследование изменений в мотивации и самооценке сотрудников<br/><i>A study of changes in employee motivation and self-esteem</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Психологический подход<br><i>Psychological approach</i>          | <p>Этот подход фокусируется на внутренней трансформации личности через коучинг. В исследованиях можно учитывать такие аспекты, как управление стрессом, эмоциональный интеллект и мотивация сотрудников, которые активно развиваются через коучинговые взаимодействия</p> <p><i>This approach focuses on the internal transformation of the individual through coaching. Research can take into account aspects such as stress management, emotional intelligence and employee motivation, which are actively developed through coaching interactions</i></p>                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Психометрические тесты для оценки эмоционального интеллекта и уровня стресса<br/><i>Psychometric tests to assess emotional intelligence and stress levels</i></li> <li>• Интервью и глубинные опросы для анализа личных изменений<br/><i>Interviews and in-depth surveys to analyze personal changes</i></li> </ul>                                                                                                                          |
| Экономический подход<br><i>Economic approach</i>                 | <p>Экономический подход позволяет рассматривать коучинг-менеджмент с точки зрения его влияния на ключевые экономические показатели организации: прибыль, производительность, текучесть кадров, инновационная активность и другие. Этот подход оценивает рентабельность инвестиций (ROI) в коучинг</p> <p><i>The economic approach allows us to consider coaching-management from the point of view of its impact on the key economic indicators of the organization: profit, productivity, staff turnover, innovative activity, etc. This approach evaluates the return on investment (ROI) in coaching</i></p>                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Анализ затрат на коучинговые программы и их сравнение с улучшениями в экономической эффективности<br/><i>Analysis of the costs of coaching programs and their comparison with improvements in cost effectiveness</i></li> <li>• Эконометрический анализ для выявления долгосрочных экономических эффектов от внедрения коучинга<br/><i>Econometric analysis to identify long-term economic effects of coaching implementation</i></li> </ul> |
| Социокультурный подход<br><i>Sociocultural approach</i>          | <p>Социокультурный подход направлен на исследование влияния коучинг-менеджмента на организационную культуру и взаимодействие между сотрудниками. Коучинг-менеджмент может способствовать развитию открытой и поддерживающей среды, что, в свою очередь, отражается на уровнях доверия и сотрудничества</p> <p><i>The sociocultural approach aims to study the impact of coaching-management on organizational culture and interactions between employees. Coaching-management can contribute to the development of an open and supportive environment, which in turn is reflected in the levels of trust and cooperation</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка изменения культурных аспектов организации через опросы и наблюдения<br/><i>Assessing changes in the cultural aspects of an organization through surveys and observations</i></li> <li>• Анализ социальных взаимодействий до и после коучинговых сессий<br/><i>Analysis of social interactions before and after coaching sessions</i></li> </ul>                                                                                       |
| Мультидисциплинарный подход<br><i>Multidisciplinary approach</i> | <p>Комплексный подход, объединяющий все вышеописанные методологии, позволяет получить более полное представление о коучинг-менеджменте и его влиянии на организацию. Этот подход предполагает использование различных методов сбора данных, анализа и интерпретации результатов</p> <p><i>An integrated approach that combines all of the above methodologies allows for a more complete</i></p>                                                                                                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Синтез данных из разных источников (опросы, интервью, экономический анализ) для создания полной картины<br/><i>Synthesis of data from different sources (surveys, interviews, economic analysis) to create a complete picture</i></li> </ul>                                                                                                                                                                                                 |

Продолжение таблицы 1

|                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                                                | <i>understanding of coaching-management and its impact on the organization. This approach involves the use of various methods of data collection, analysis, and interpretation of results</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Применение количественных и качественных методов для проверки гипотез и выработки рекомендаций</li> </ul> <p><i>Using quantitative and qualitative methods to test hypotheses and develop recommendations</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| <p>Проектный подход</p> <p><i>Project approach</i></p>                         | <p>Проектный подход предполагает внедрение коучинговых технологий в управление проектами, где коучинг-менджмент рассматривается как средство повышения эффективности проектных команд и оптимизации процесса реализации проектов. В данном подходе акцентируется внимание на достижении конкретных результатов в рамках ограниченного времени и ресурсов</p> <p><i>The project approach involves the introduction of coaching-management technologies into project management, where coaching is seen as a means of increasing the efficiency of project teams and optimizing the project implementation process. This approach focuses on achieving specific results within limited time and resources</i></p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание коучингового плана, интегрированного в проектное управление, с учетом сроков, ресурсов и целей</li> </ul> <p><i>Create a coaching plan integrated into project management, taking into account deadlines, resources and goals</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Оценка эффективности коучинга через контрольные точки проекта для отслеживания прогресса команды</li> </ul> <p><i>Evaluate coaching effectiveness through project milestones to track team progress</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Обратная связь на всех этапах проекта для оценки влияния коучинга на командное взаимодействие и результаты</li> </ul> <p><i>Feedback at all stages of the project to assess the impact of coaching on team interactions and results</i></p>                                        |
| <p>Личностно-ориентированный подход</p> <p><i>Person-centered approach</i></p> | <p>Личностно-ориентированный подход фокусируется на индивидуальном развитии каждого сотрудника с учетом его личных потребностей и потенциала. Этот подход способствует раскрытию внутренних ресурсов сотрудников и максимальному развитию их профессиональных и личных качеств</p> <p><i>The person-oriented approach focuses on the individual development of each employee, taking into account their personal needs and potential. This approach helps to reveal the internal resources of employees and maximize the development of their professional and personal qualities</i></p>                                                                                                                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Индивидуальная диагностика личных особенностей и профессиональных потребностей сотрудников</li> </ul> <p><i>Individual diagnostics of personal characteristics and professional needs of employees</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Метод рефлексии и самопознания, включающий регулярные коучинговые сессии, направленные на саморазвитие и достижение личных целей</li> </ul> <p><i>A method of reflection and self-knowledge, including regular coaching sessions aimed at self-development and achieving personal goals</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Создание индивидуальных планов развития для сотрудников с учетом их личных мотиваций и целей</li> </ul> <p><i>Creating individual development plans for employees taking into account their personal motivations and goals</i></p> |

Окончание таблицы 1

|                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p>Сравнительно-исторический подход</p> <p><i>Comparative historical approach</i></p> | <p>Сравнительно-исторический подход анализирует развитие коучинга и коучинг-менеджмента через призму исторических событий и управленческих практик. Этот подход позволяет сравнивать методы коучинга в различных культурных и временных контекстах, выявляя закономерности и тенденции</p> <p><i>The comparative-historical approach analyzes the development of coaching through the prism of historical events and management practices. This approach allows for the comparison of coaching methods in different cultural and temporal contexts, identifying patterns and trends</i></p>               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Сравнительный анализ коучинговых практик в различных культурных и исторических условиях</li></ul> <p><i>Comparative analysis of coaching practices in different cultural and historical conditions</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Исторический анализ изменений в управленческой практике под влиянием коучинга</li></ul> <p><i>A historical analysis of changes in management practice influenced by coaching</i></p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <p>Стратегический подход</p> <p><i>Strategic approach</i></p>                         | <p>Стратегический подход рассматривает коучинг-менеджмент как элемент долгосрочной стратегии организации, направленной на ее развитие и устойчивый рост. Здесь коучинг интегрируется в процессы стратегического планирования и способствует повышению адаптивности организации к изменениям</p> <p><i>The strategic approach considers coaching-management as an element of the organization's long-term strategy aimed at its development and sustainable growth. Here, coaching is integrated into strategic planning processes and helps to increase the organization's adaptability to change</i></p> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Анализ долгосрочных тенденций в управлении, на основе которых коучинг-менеджмент может помочь повысить стратегическую гибкость</li></ul> <p><i>An analysis of long-term management trends on the basis of which coaching-management can help improve strategic flexibility</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Оценка влияния коучинг-менеджмента на ключевые показатели эффективности (KPI) в стратегических процессах</li></ul> <p><i>Assessing the impact of coaching-management on key performance indicators (KPIs) in strategic processes</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Построение коучинговой стратегии как части общей стратегии развития организации</li></ul> <p><i>Building a coaching strategy as part of the overall development strategy of the organization</i></p> |

взаимодействия с другими управленческими практиками, такими как стратегическое планирование, развитие персонала, управление изменениями и т. д., а это позволяет оценить то, как он способствует интеграции и катализации этих процессов, повышению их эффективности, что, в свою очередь, позволяет оценивать связь и влияние коучинг-менеджмента не только на отдельные процессы организации (например, мотивацию сотрудников или качество коммуникаций), но и на ее общую результативность. Анализ организации как системы помогает выявить конкретные направления, где коучинг-менеджмент может принести наибольшую пользу, будь то, например, индивидуаль-

ные процессы, командные взаимодействия или стратегические изменения, именно поэтому системный подход может выступать в качестве общего методологического основания для раскрытия всех понятий и категорий, формирующих систему коучинг-менеджмента в организации. Эвристический потенциал системного подхода обусловлен его способностью диалектически связать относительную полноту, замкнутость и непротиворечивость специализированного научного знания, притом что он, с одной стороны, создает целостное представление о коучинг-менеджменте, а с другой – выделяет методом дедукции ключевые, специфические черты, закономерности и принципы.

Системный подход предполагает рассмотрение объекта исследования как системы, которая взаимодействует с системами более высокого порядка, такими как коучинг-менеджмент и производительность труда, коучинг-менеджмент и мотивация, коучинг-менеджмент и система управления организацией в целом. Также важно учитывать взаимосвязи объекта исследования с системами более низкого порядка, например, с принципами и системой требований, правил и рекомендаций, на которых они основаны. Этот подход дает возможность изучать связи между отдельными элементами системы коучинг-менеджмента – целями, средствами, методами, результатами и др., а также системно исследовать закономерные отношения между процессами коучинг-менеджмента и внешними и внутренними условиями, в которых они разворачиваются.

Объекты коучинг-менеджмента – это составляющие системы управления и развития организации, на которые направлены коучинговые воздействия с целью повышения их эффективности. Основные объекты коучинг-менеджмента можно разделить на две категории:

Категория 1. *Внутренние* объекты коучинг-менеджмента:

- *Сотрудники (персонал)*. Основным объектом коучинг-менеджмента, на который направлено развитие профессиональных и личностных качеств. Коучинг-менеджмент помогает раскрыть потенциал, улучшить производительность и адаптироваться к изменениям.
- *Команды*. В коучинг-менеджменте внимание уделяется не только индивидуальным сотрудникам, но и работе команд. Это помогает улучшить взаимодействие и повысить коллективную эффективность.
- *Организационные процессы*. Коучинг-менеджмент применяется для оптимизации управленческих процессов, повышения адаптивности и гибкости управления внутри организации.

- *Руководители и лидеры*. Лидеры и менеджеры часто являются объектами коучинга для развития их лидерских качеств, принятия стратегических решений и повышения способности к мотивации команды.
- *Культура организации*. Коучинг-менеджмент оказывает влияние на формирование корпоративной культуры, поощряя открытую коммуникацию, обратную связь и инновационный подход к решению проблем.

Категория 2. *Внешние* объекты коучинг-менеджмента:

- *Партнеры и контрагенты*. Коучинговые практики могут быть применены в работе с внешними партнерами для улучшения взаимодействия, развития долгосрочных отношений и повышения эффективности сотрудничества.
- *Клиенты*. Внешние клиенты и потребители продукции или услуг также могут рассматриваться как объект коучинг-менеджмента, если организация стремится к улучшению клиентского сервиса или развитию клиентской лояльности.
- *Рынок и конкурентная среда*. Внешняя среда и рынок, где действует организация, могут быть объектами стратегического коучинг-менеджмента, когда компания адаптирует свои управленческие решения и процессы к изменениям в конкурентной среде [8].

Для того чтобы рассматривать коучинг-менеджмент с позиций системного подхода, необходимо выделить и обосновать его системообразующий признак, а также описать основные элементы системы и связи между ними. По мнению автора, таким системообразующим признаком является процесс коучинга, который соединяет воедино все элементы коучинг-менеджмента в его системном представлении, кроме того, использование системного подхода в исследовании коучинг-менеджмента позволяет обосновать наиболее эффективные приемы и способы управления.

Коучинг, согласно определению Международной федерации коучинга (ICF), представляет собой партнерство с клиентами, стимулирующее мыслительные и творческие процессы, вдохновляющие клиентов на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала. Согласно концепции коучинг-менеджмента, такое партнерство должно возникать между всеми сотрудниками организации, что позволяет повышать эффективность ее деятельности в целом. Именно коучинг-менеджмент является реальной основой формирования результата труда, выступающего в роли объективного измерителя эффективности трудовой деятельности, при этом результат труда может оцениваться с использованием как объективных показателей (производительность, качество труда и пр.), так и субъективных показателей, и прежде всего с помощью показателя удовлетворенности трудом.

С позиций системного подхода важнейшее значение имеют следующие характеристики коучинг-менеджмента:

- **Целостность.** Поскольку коучинг-менеджмент рассматривается как интегральная часть процесса управления организацией, то он интегрирован в систему организационных отношений и оказывает влияние на все ее уровни – от отдельных сотрудников до культуры и стратегии организации в целом.
- **Иерархичность.** Эта характеристика основывается на признании того, что коучинг-менеджмент на разных уровнях иерархии выполняет различные функции и его применение зависит от статуса субъекта в организации, а также от его роли и задач.
- **Взаимосвязь элементов.** Так как все элементы системы организации (персонал, процессы, структура) связаны между собой, то коучинг-менеджмент может оказывать комплексное воздействие на их развитие, а взаимодействие между этими элементами усиливается через коучинговые сессии.
- **Адаптивность.** Данная характеристика свидетельствует о том, что коучинг-менеджмент позволяет организации и ее сотрудникам быстрее приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды и обеспечивает ее развитие, что в условиях быстро меняющихся рыночных тенденций и технологических изменений становится критическим фактором успеха.
- **Динамичность.** Характеризует способность системы управления и коучинга изменяться и развиваться в ответ на внутренние и внешние воздействия. Динамичность отражает активное поведение коучинг-процессов в условиях изменяющихся обстоятельств и их способность поддерживать гибкость, инновационность и развитие как отдельных сотрудников, так и всей организации в целом.
- **Ориентированность на результат.** Подразумевает концентрацию на достижении конкретных целей и задач организации через коучинговые подходы и процессы, что представляет собой не просто работу на основе теоретических подходов, а направленное на получение осязаемых результатов взаимодействие, которое трансформирует поведение сотрудников и управление в организации.

## Коучинг и трудовое поведение

Для ответа на вопрос о том, что выступает в качестве основного объекта коучинга в системе коучинг-менеджмента, можно выдвинуть гипотезу о том, что это трудовое поведение. Исследование категории трудового поведения позволяет сделать следующие выводы: трудовое поведение всегда целенаправленно, мотивированно и является результатом воздействия одновременно мотивов и стимулов трудовой деятельности. Поскольку трудовое поведение определяется как совокупность действий и решений сотрудников, которые отражают их отношение к работе и организации в целом. Рас-

смотрим основные факторы трудового поведения, которые формируются под воздействием коучинга:

1. *Мотивация*: коучинг позволяет выявлять личные и профессиональные цели сотрудника, что способствует внутренней мотивации и желанию развиваться. При этом коучинг делает акцент на достижении гармонии между индивидуальными и организационными целями.
2. *Управление стрессом*: коучинг учит сотрудников управлять своим эмоциональным состоянием, что снижает уровень стресса на рабочем месте. Улучшенное психоэмоциональное состояние ведет к повышению производительности и более здоровым отношениям с коллегами.
3. *Гибкость и адаптивность*: под воздействием коучинга сотрудники становятся более адаптивными к изменениям. Они легче принимают новые задачи и способны лучше справляться с состоянием неопределенности.
4. *Ответственность и автономия*: коучинг помогает развивать чувство ответственности за собственные решения и действия. Сотрудники становятся более самостоятельными, что способствует улучшению общего управления и снижению уровня микроменеджмента.
5. *Командное взаимодействие*: коучинг способствует улучшению навыков коммуникации и сотрудничества, что позитивно влияет на командную работу. Это проявляется в большей поддержке коллег и участии в общих проектах.
6. *Ориентированность на результат*: в рамках коучинга сотрудники учатся ставить конкретные цели и разрабатывать стратегии для их достижения. Это способствует более целенаправленному подходу к выполнению задач.

Разработка математической модели, иллюстрирующей влияние коучинга на трудовое поведение, может быть выполнена с использованием регрессионного анализа,

который позволяет установить взаимосвязь между переменными. Ниже представлена базовая структура такой модели.

Предположим, необходимо изучить влияние коучинга на два основных показателя трудового поведения: вовлеченность (Е) и продуктивность (Р). Для этого можно использовать следующую линейную модель:

$$Y = \beta_0 + \beta_1 X_1 + \beta_2 X_2 + \beta_3 X_3 + \dots + \epsilon, \quad (1)$$

где  $Y$  – зависимая переменная (вовлеченность или продуктивность);

$X_1$  – количество коучинговых сессий;

$X_2$  – уровень стресса (можно оценить с помощью шкалы или анкеты);

$X_3$  – уровень удовлетворенности работой (можно оценить с помощью анкетирования, интервью, eNPS);

$\beta_0$  – свободный член (константа);

$\beta_1, \beta_2, \beta_3$  – коэффициенты регрессии, отражающие влияние каждой независимой переменной на зависимую;

$\epsilon$  – ошибка модели.

Шаги алгоритма построения математической модели представлены ниже:

1. Сбор данных: необходимо собрать данные о сотрудниках, включая информацию о количестве коучинговых сессий, уровне стресса, удовлетворенности работой, а также о показателях вовлеченности и продуктивности.
2. Анализ данных: используя статистические методы (например, корреляционный анализ), можно оценить взаимосвязь переменных.
3. Построение модели: с помощью метода наименьших квадратов можно оценить коэффициенты  $\beta$  в модели регрессии.
4. Проверка значимости: необходимо проверить значимость коэффициентов (например, с помощью t-тестов) и общую модель (например, с помощью F-теста).
5. Интерпретация результатов: проанализировать полученные результаты, чтобы понять, как коучинг влияет на трудовое поведение.

Если коэффициент  $\beta_1$  для переменной  $X_1$  (количество коучинговых сессий) окажется положительным и статистически значимым, это будет означать, что увеличение количества коучинговых сессий связано с повышением вовлеченности или продуктивности сотрудников.

**Влияние коучинг-менеджмента на конкурентоспособность организации**

Рассмотрев влияние коучинга на трудовое поведение, следует перейти на более высокий уровень системы и проанализировать непосредственное влияние коучинг-менеджмента как интегративного подхода, сочетающего в себе методы и принципы коучинга с традиционными управленческими практиками, на конкурентоспособность. Конкурентоспо-

собность компании в условиях TACI (Turbulent, Ambiguous, Complex, and Interconnected) мира определяется ее способностью привлекать и удерживать клиентов, создавать инновационные продукты и услуги, эффективно адаптироваться к изменениям рынка. В этом контексте коучинг становится неотъемлемым инструментом, способствующим развитию конкурентных преимуществ за счет роста человеческого капитала, укрепления корпоративной культуры и формирования стратегической устойчивости.

Влияние коучинг-менеджмента на конкурентоспособность организации можно рассмотреть в нескольких ключевых аспектах, которые обобщены в таблице 2.

Из таблицы 2 видно, что коучинг-менеджмент оказывает влияние на конкурентоспособность организации за счет развития человеческого капитала, повышения про-

**Таблица 2.** Влияние коучинг-менеджмента на конкурентоспособность организации  
Table 2. The impact of coaching management on the competitiveness of the organization

| Аспекты коучинг-менеджмента<br><i>Aspects of coaching management</i>           | Факторы конкуренции<br><i>Competitive factors</i>     | Влияние на конкурентоспособность<br><i>Impact on competitiveness</i>                                                                                                                           |
|--------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Развитие доверительных отношений<br><i>Developing trusting relationships</i>   | Репутация компании<br><i>Company reputation</i>       | Укрепление доверия среди сотрудников и клиентов повышает репутацию компании<br><i>Building trust among employees and customers enhances a company's reputation</i>                             |
|                                                                                | Рыночная доля<br><i>Market share</i>                  | Улучшение клиентских и партнерских отношений способствует удержанию и привлечению клиентов<br><i>Improving customer and partner relationships helps retain and attract customers</i>           |
|                                                                                | Финансовая устойчивость<br><i>Financial stability</i> | Снижение текучести кадров и создание лояльной рабочей среды снижает издержки<br><i>Reducing employee turnover and creating a loyal work environment reduces costs</i>                          |
| Поддержка самостоятельности сотрудников<br><i>Supporting employee autonomy</i> | Производительность<br><i>Performance</i>              | Сотрудники, обладающие большей самостоятельностью, работают эффективнее и быстрее принимают решения<br><i>Employees who have more autonomy work more efficiently and make decisions faster</i> |
|                                                                                | Финансовая устойчивость<br><i>Financial stability</i> | Самостоятельные сотрудники лучше справляются с задачами, что снижает операционные издержки<br><i>Independent employees are better able to complete tasks, which reduces operating costs</i>    |

Продолжение таблицы 2

|                                                                                                         |                                                        |                                                                                                                                                                                                                                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Развитие лидерских качеств у сотрудников<br><i>Developing leadership skills in employees</i>            | Инновационная активность<br><i>Innovative activity</i> | Лидеры продвигают инновации в организации<br><i>Leaders drive innovation within the organization</i>                                                                                                                           |
|                                                                                                         | Производительность<br><i>Performance</i>               | Лидеры вдохновляют команду на более продуктивную работу и повышение эффективности<br><i>Leaders inspire their team to work more productively and improve efficiency</i>                                                        |
| Фокус на личностный рост и развитие<br><i>Focus on personal growth and development</i>                  | Репутация компании<br><i>Company reputation</i>        | Поддержка роста сотрудников укрепляет имидж компании как привлекательного работодателя<br><i>Supporting employee growth strengthens the company's image as an attractive employer</i>                                          |
|                                                                                                         | Доля рынка<br><i>Market share</i>                      | Сотрудники, ориентированные на развитие, предлагают новые решения и идеи, повышая конкурентоспособность<br><i>Development-oriented employees offer new solutions and ideas, increasing competitiveness</i>                     |
| Улучшение командной работы<br><i>Improving teamwork</i>                                                 | Производительность<br><i>Performance</i>               | Коучинговый подход улучшает командную динамику, что повышает скорость и качество выполнения задач<br><i>The coaching approach improves team dynamics, which increases the speed and quality of task completion</i>             |
|                                                                                                         | Инновационная активность<br><i>Innovative activity</i> | Командная работа способствует обмену знаниями и генерации новых идей<br><i>Teamwork promotes knowledge sharing and the generation of new ideas</i>                                                                             |
| Адаптация к изменениям<br><i>Adaptation to change</i>                                                   | Доля рынка<br><i>Market share</i>                      | Коучинговый стиль управления улучшает гибкость компании и скорость реагирования на изменения рынка<br><i>The coaching management style improves the company's flexibility and speed of response to market changes</i>          |
|                                                                                                         | Финансовая устойчивость<br><i>Financial stability</i>  | Быстрая адаптация снижает затраты на реструктуризацию и оптимизирует процессы<br><i>Rapid adaptation reduces restructuring costs and optimizes processes</i>                                                                   |
| Развитие навыков коммуникации<br><i>Developing communication skills</i>                                 | Репутация компании<br><i>Company reputation</i>        | Улучшение внутренних и внешних коммуникаций повышает качество обслуживания и улучшает имидж компании<br><i>Improving internal and external communications improves the quality of service and enhances the company's image</i> |
|                                                                                                         | Доля рынка<br><i>Market share</i>                      | Эффективные коммуникации способствуют улучшению клиентского сервиса и лояльности клиентов<br><i>Effective communications improve customer service and customer loyalty</i>                                                     |
| Повышение мотивации и вовлеченности сотрудников<br><i>Increasing employee motivation and engagement</i> | Производительность<br><i>Performance</i>               | Мотивированные и вовлеченные сотрудники работают более эффективно и качественно<br><i>Motivated and engaged employees work more efficiently and effectively</i>                                                                |
|                                                                                                         | Финансовая устойчивость<br><i>Financial stability</i>  | Вовлеченность уменьшает текучесть кадров и затраты на подбор и обучение новых сотрудников<br><i>Engagement reduces employee turnover and the costs of recruiting and training new employees</i>                                |

Окончание таблицы 2

|                                                                               |                                                        |                                                                                                                                                                                                                     |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Создание среды для инноваций<br><i>Creating an environment for innovation</i> | Инновационная активность<br><i>Innovative activity</i> | Коучинг поддерживает культуру инноваций, что помогает компании разрабатывать новые продукты и услуги<br><i>Coaching supports a culture of innovation, which helps the company develop new products and services</i> |
|                                                                               | Доля рынка<br><i>Market share</i>                      | Развитие инновационных идей помогает компании занимать лидирующие позиции на рынке<br><i>The development of innovative ideas helps the company to occupy a leading position in the market</i>                       |

изводительности труда и ее адаптивности к рыночным процессам. Автором разработан математическая модель влияния коучинг-менеджмента на конкурентоспособность организации с использованием нечеткой математики, поскольку этот подход имеет ряд преимуществ, которые касаются способности модели учитывать неопределенность, субъективные факторы и сложные взаимоотношения между переменными, что делает ее более гибкой и адаптивной для анализа сложных систем, таких как коучинг-менеджмент. Основные переменные модели приведены в таблице 3.

Каждая переменная представляется в виде нечеткого множества с характеристической функцией, которая задает степень принадлежности конкретной пере-

менной к определенным лингвистическим категориям (например, низкий, средний, высокий уровень). Для связи коучинг-переменных и переменных конкурентоспособности используются правила, основанные на нечеткой логике, которые описывают зависимости между переменными. Например:

**Правило 1:** Если  $C_1$  (уровень лидерства) высокий  $\wedge$   $C_3$  (эффективность командной работы) высокая  $\rightarrow K_2$  (производительность) высокая.

**Правило 2:** Если  $C_4$  (способность адаптироваться к изменениям) средняя  $\wedge$   $C_6$  (мотивация персонала) высокая  $\rightarrow K_4$  (инновационная активность) средняя.

**Правило 3:** Если  $C_5$  (инновационность сотрудников) высокая  $\rightarrow K_1$  (доля рынка) высокая.

Таблица 3. Переменные модели влияния коучинг-менеджмента на конкурентоспособность  
Table 3. Variables of the model of the influence of coachingmanagement on competitiveness

| Коучинг-переменные (C)<br><i>Coaching variables (C)</i>                                                                | Переменные конкурентоспособности (K)<br><i>Competitiveness variables (K)</i>                 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| $C_1$ – Уровень развития лидерских качеств<br>$C_1$ – <i>Level of development of leadership qualities</i>              | $K_1$ – Доля рынка<br>$K_1$ – <i>Market share</i>                                            |
| $C_2$ – Уровень продуктивности сотрудников<br>$C_2$ – <i>Employee productivity level</i>                               | $K_2$ – Уровень производительности<br>$K_2$ – <i>Performance level</i>                       |
| $C_3$ – Эффективность командной работы<br>$C_3$ – <i>Teamwork efficiency</i>                                           | $K_3$ – Финансовая устойчивость<br>$K_3$ – <i>Financial stability</i>                        |
| $C_4$ – Способность адаптироваться к изменениям<br>$C_4$ – <i>Ability to adapt to change</i>                           | $K_4$ – Уровень инновационной активности<br>$K_4$ – <i>Level of innovation activity</i>      |
| $C_5$ – Уровень инновационности сотрудников<br>$C_5$ – <i>Level of employee innovation</i>                             | $K_5$ – Репутация компании на рынке<br>$K_5$ – <i>The company's reputation in the market</i> |
| $C_6$ – Степень мотивации и вовлеченности персонала<br>$C_6$ – <i>The level of motivation and involvement of staff</i> |                                                                                              |

Такие правила формируются для всех ключевых переменных, а для реализации нечеткого вывода используется метод Мамдани [3]. Таким образом, общая формула оценки влияния коучинга на конкурентоспособность может быть записана в виде

$$K_{\text{общая}} = \sum_{i=1}^n w_i \tilde{K}_i, \quad (2)$$

где  $K_{\text{общая}}$  – интегральная оценка конкурентоспособности;

$w_i$  – веса для каждой переменной конкурентоспособности (например, доля рынка может иметь больший вес, чем инновационная активность);

$\tilde{K}_i$  – дефазифицированные значения переменных конкурентоспособности.

## Заключение

В ходе исследования феномена коучинг-менеджмента в организациях с позиций системного подхода было выявлено, что этот управленческий инструмент представляет собой не просто набор техник для развития сотрудников, а комплексный процесс, влияющий на все уровни организации. Коучинг-менеджмент действует как связующее звено между индивидуальными целями сотрудников и стратегическими задачами компании, формируя условия для устойчиво-

го роста, повышения производительности и улучшения организационной культуры. Применение системного подхода позволяет рассматривать коучинг-менеджмент как динамичную систему, в которой каждое звено, будь то сотрудники, команды или управленческие процессы, взаимодействуют друг с другом. Эти взаимодействия создают синергетический эффект, способствующий не только развитию человеческого капитала, но и улучшению общих показателей конкурентоспособности компании.

Вклад результатов исследования состоит в расширении теоретических основ коучинг-менеджмента через применение системного подхода, что позволяет более точно оценивать влияние коучинга на организационные процессы и результаты, а также в разработке на его основе моделей, показывающих связь коучинга и коучинг-менеджмента с трудовым поведением и конкурентоспособностью организации. Данное исследование закладывает основу для дальнейшего изучения коучинга как управленческой системы. Практическая значимость заключается в том, что предложенные выводы и результаты могут быть использованы для повышения эффективности управленческих процессов, улучшения взаимодействия внутри организаций и повышения конкурентоспособности.

## Список литературы

1. *Вылегжанина А.О.* Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур: монография. – Москва-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 232 с.
2. *Громова Н.В., Дмитриев А.Г.* Технология разработки и практической реализации программ в области управления производительностью труда // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2024. № 2. С. 179–184.
3. *Демьяненко А.А.* Оценка компетентности персонала авиакомпании с использованием метода Мамдани в программной среде MatLab // Постулат. 2019. № 9 (47). С. 1–11.
4. *Дериволкова А.* Коучинг как инструмент развития человеческих ресурсов // Человеческий капитал в новой реальности: материалы пленарной международной научно-практической конференции в рамках VI международного академического экономического форума «Российская экономика 2024+: новые решения в новой реальности» (Москва, 16 мая 2024 г.). – М.: Московский политехнический университет, 2024. С. 47–51.
5. *Джабиева З.Ю.* Коучинг в работе с руководителями // Управление развитием персонала. 2013. № 1. С. 66–74.

6. Дмитриев А.Г. Коучинг-менеджмент как управленческая категория // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 7А. С. 283–291.
7. Рубин Ю.Б. Менеджмент участия в конкуренции как направление научных исследований // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 1. С. 69–91. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
8. Рубин Ю.Б. Конкурентная проблематика в теории стартапов и в содержании обучения начинающих предпринимателей // Современная конкуренция. 2024. Т. 18. № 4. С. 45–64. DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-45-64.
9. Уитмор Д. Коучинг высокой эффективности: новый стиль менеджмента, развитие людей, высокая эффективность. – 3-е изд. – М.: Международная акад. корпоративного упр. и бизнеса, 2008. – 161 с.
10. De Haan E. Relational coaching: Journeys towards mastering one-to-one learning. – John Wiley & Sons Ltd, 2011. – 334 p. DOI: 10.1002/9781119206316.
11. Ducharme M.J. The cognitive-behavioral approach to executive coaching // *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. 2004. Vol. 56. No. 4. P. 214–224. DOI: 10.1037/1065-9293.56.4.214.
12. Grant A.M. The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health // *Social Behavior and Personality: An International Journal*. 2003. Vol. 31. No. 3. P. 253–264. DOI: 10.2224/sbp.2003.31.3.253.
13. Passmore J., Fillery-Travi A. A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come // *Coaching: An International Journal of Theory, Practice & Research*. 2011. Vol. 4. No. 2. P. 70–88. DOI: 10.1080/17521882.2011.596484.
14. Peterson D., Passmore J., Freire T. The Psychology of Coaching and Mentoring. – In: *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*. 2012. Chapter 1. P. 1–11. DOI: 10.1002/9781118326459.ch1.

### Сведения об авторе

Дмитриев Антон Геннадиевич, ORCID 0000-0003-2086-2364, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, agdmitriev@gmail.com

Статья поступила 14.10.2024, рассмотрена 25.10.2024, принята 07.11.2024

### References

1. Vylegzhanina A.O. Using coach technologies for providing organizational competitiveness: Monograph. Moscow-Berlin, *Direkt-Media Publ.*, 2015, 232 p. (in Russian).
2. Gromova N.V., Dmitriev A.G. Technology for the development and practical implementation of programs in the field of labor productivity management. *Kuznechno-shtampovoechnoe proizvodstvo. Obrabotka materialov davleniem=Forging and Stamping Production. Material Working by Pressure*, 2024, no.2, pp.179-184 (in Russian).
3. Dem'yanenko A.A. Competency assessment of airline personnel using the Mamdani method in the MatLab software environment. *Postulat*, 2019, no.9(47), pp.1-11 (in Russian).
4. Derivolkova A. Coaching as a tool for human resources development. *Chelovecheskii kapital v novoi real'nosti: materialy plenarnoi mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii v ramkakh VI mezhdunarodnogo Moskovskogo akademicheskogo ekonomicheskogo foruma «Rossiiskaya ekonomika 2024+: novye resheniya v novoi real'nosti» (Moskva, 16 maya 2024 g.)* [Human Capital in the New Reality: Proceedings of the Plenary International Scientific and Practical Conference within the Framework of the VI International Moscow Academic Economic Forum "Russian Economy 2024+: New Solutions in the New Reality" (Moscow, May 16, 2024)]. Moscow, Moscow Polytechnic University, 2024, pp.47-51 (in Russian).
5. Dzhabieva Z. Yu. *Kouching v rabote s rukovoditelyami* [Coaching in working with managers]. *Upravlenie razvitiem personala*, 2013, no.1, pp.66-74.

6. Dmitriev A.G. *Kouching-menedzhment kak upravlencheskaya kategoriya* [Coaching management as a management category]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*=Economy: Yesterday, Today, Tomorrow, 2024, vol.14, no.7A, pp.283-291.
7. Rubin Yu. Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.1, pp.69-91 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91.
8. Rubin Yu. Competitive Issues in the Theory of Startups and the Content of Entrepreneurship Education. *Sovremennaya konkurenciya*=Journal of Modern Competition, 2024, vol.18, no.4, pp.45-64 (in Russian). DOI: 10.37791/2687-0657-2024-18-4-45-64.
9. Whitmore D. Uitmor D. *Kouching vysokoi effektivnosti: novyi stil' menedzhmenta, razvitie lyudei, vysokaya effektivnost'* [High Performance Coaching: New Management Style, People Development, High Performance]. 3rd ed. Moscow, *Mezhdunarodnaya akad. korporativnogo upr. i biznesa* Publ., 2008, 161 p.
10. De Haan E. Relational coaching: Journeys towards mastering one-to-one learning. John Wiley & Sons Ltd, 2011, 334 p. DOI: 10.1002/9781119206316.
11. Ducharme M.J. The cognitive-behavioral approach to executive coaching. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 2004, vol.56, no.4, pp.214-224. DOI: 10.1037/1065-9293.56.4.214.
12. Grant A.M. The impact of life coaching on goal attainment, metacognition and mental health. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 2003, vol.31, no.3, pp.253-264. DOI: 10.2224/sbp.2003.31.3.253.
13. Passmore J., Fillery-Travi A. A critical review of executive coaching research: A decade of progress and what's to come. *Coaching: An International Journal of Theory, Practice & Research*. 2011, vol.4, no.2, pp.70-88. DOI: 10.1080/17521882.2011.596484.
14. Peterson D., Passmore J., Freire T. The Psychology of Coaching and Mentoring. In: *The Wiley-Blackwell handbook of the psychology of coaching and mentoring*, 2012, chapter 1, pp.1-11. DOI: 10.1002/9781118326459.ch1.

#### About the author

*Anton G. Dmitriev*, ORCID 0000-0003-2086-2364, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head the of Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, agdmitriev@gmail.com

Received 14.10.2024, reviewed 25.10.2024, accepted 07.11.2024