

Научная статья
DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-63-80
EDN: QMMJQH

ГРНТИ 06.39.41
ВАК 5.2.6
УДК 005.334

Коучинг-менеджмент как фактор повышения конкурентоспособности ИННОВАЦИОННЫХ КОНГЛОМЕРАТОВ

А.Г. Дмитриев^{1*}

¹Университет «Синергия», Москва, Россия

*agdmiriev@gmail.com

Аннотация. Актуальность темы обусловлена возрастающей ролью коучинг-менеджмента в обеспечении устойчивой конкурентоспособности инновационных конгломератов. Коучинг-менеджмент рассматривается как управленческая практика, способствующая развитию человеческого капитала, инновационной активности, гибкости и командной эффективности, что особенно актуально для инновационных конгломератов. В работе использован интегративный методологический подход, включающий системный анализ, моделирование и смешанные эмпирические методы. На качественном этапе проведены интервью с топ-менеджерами и HR-директорами инновационных конгломератов, на количественном – корреляционный и регрессионный анализ данных, полученных из 137 анкет. В результате проведенной VRIO-оценки установлено, что коучинг-менеджмент обладает высокой ценностью, умеренной редкостью, значительной трудностью имитации и может быть институционализирован в корпоративной архитектуре. На этой основе предложена модель, демонстрирующая, как коучинговые практики активируют ключевые компоненты конкурентоспособности: вовлеченность персонала, инновационную активность, гибкость процессов, удержание талантов и развитие лидерского потенциала. Научная новизна исследования заключается в системном обосновании коучинг-менеджмента как стратегического нематериального ресурса и разработке модели его взаимодействия с компонентами организационной конкурентоспособности. Практическая значимость состоит в возможности применения разработанной модели для диагностики управленческих практик, разработки программ развития человеческого капитала и повышения стратегической адаптивности организаций, действующих в высокотехнологичных и инновационно-насыщенных секторах экономики.

Ключевые слова: коучинг-менеджмент, конкурентоспособность, инновационные конгломераты, VRIO, динамические способности, человеческий капитал, организационная гибкость, вовлеченность, стратегический ресурс

Для цитирования: Дмитриев А.Г. Коучинг-менеджмент как фактор повышения конкурентоспособности инновационных конгломератов // Современная конкуренция. Т. 20. №2. С. 63–80. DOI: 10.37791/2687-0657-2026-20-2-63-80.

Статья доступна на условиях простой (неисключительной) лицензии, которая является безвозмездной, предоставляется на срок действия исключительного права и действует по всему миру. Данная лицензия предоставляет любому лицу право копировать и распространять материал на любом носителе и в любом формате и создавать производные материалы, видоизменять и преобразовывать материал при условии указания авторов, названия статьи, журнала, его года и номера (в том числе посредством указания DOI).

© Дмитриев А.Г.,
2026.

Research article

DOI: 10.37791/2687-0649-2026-20-2-63-80

Coaching Management as a Factor in Increasing the Competitiveness of Innovative Conglomerates

A. Dmitriev^{1*}

¹*Synergy University, Moscow, Russia*

^{*}*agdmitriev@gmail.com*

Abstract. The relevance of the topic is due to the increasing role of coaching management in ensuring sustainable competitiveness of innovative conglomerates. Coaching management is considered as a management practice that promotes the development of human capital, innovative activity, flexibility and team effectiveness, which is especially important for innovative conglomerates. The work uses an integrative methodological approach, including system analysis, modeling and mixed empirical methods. At the qualitative stage, interviews were conducted with top managers and HR directors of innovative conglomerates, and at the quantitative stage, correlation and regression analysis of data obtained from 137 questionnaires was performed. As a result of the VRIO assessment, it was established that coaching management has high value, moderate rarity, significant difficulty of imitation and can be institutionalized in the corporate architecture. On this basis, a model is proposed demonstrating how coaching practices activate key components of competitiveness: staff involvement, innovative activity, process flexibility, talent retention and development of leadership potential. The scientific novelty of the study lies in the systematic substantiation of coaching management as a strategic intangible resource and the development of a model of its interaction with the components of organizational competitiveness. The practical significance lies in the possibility of applying the developed model to diagnose management practices, develop human capital development programs and increase the strategic adaptability of organizations operating in high-tech and innovation-saturated sectors of the economy.

Keywords: coaching management, competitiveness, innovative conglomerates, VRIO, dynamic capabilities, human capital, organizational flexibility, involvement, strategic resource

For citation: Dmitriev, A. (2026). Coaching Management as a Factor in Increasing the Competitiveness of Innovative Conglomerates. *Journal of Modern Competition*, 20(2), 63.–80. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2026-20-2-63-80>

The article is available under a simple (non-exclusive) license, which is royalty-free, provided for the duration of the exclusive right, and is valid worldwide. This license grants any person the right to copy and distribute the material on any medium and in any format, and to create derivative materials, modify, and transform the material, provided that the authors, the article title, the journal, its year, and issue are credited (including by specifying the DOI).

© Dmitriev A., 2026.

Введение

В условиях постиндустриальной экономики, характеризующейся стремительным ростом инноваций, цифровизацией, нестабильностью рынков и высокой скоростью изменений, традиционные подходы к управлению теряют эффективность. Конкурентоспособность компаний всё чаще определяется не только технологическими преимуществами или масштабом производства, но и гибкостью организационных структур, качеством управленческих решений, уровнем вовлеченности сотрудников и способностью к постоянному обучению. В такой среде ключевыми становятся нематериальные активы – знания, креативность, лидерский потенциал и организационная культура, способствующая саморазвитию и коллаборации.

Особую значимость в этой трансформации приобретают инновационные конгломераты – многоотраслевые структуры, объединяющие компании, действующие в различных, но взаимосвязанных секторах, преимущественно в наукоемких и высокотехнологичных отраслях. Такие конгломераты становятся не только драйверами экономического роста, но и катализаторами технологических и социальных изменений. Они создают экосистемы, способствующие трансферу знаний, генерации инноваций и формированию новых рынков. Однако высокая степень сложности внутренней структуры, необходимость синергии между подразделениями, а также управление талантами в мультикультурной и мультидисциплинарной среде требуют новых подходов к менеджменту.

Несмотря на значительное внимание к цифровым и структурным инновациям, многие модели стратегического менеджмента по-прежнему фокусируются преимущественно на «жестких» аспектах управления: финансовых метриках, операционной эффективности, инвестиционной привлекательности. В то же время остается недооцененным вклад так называемых *soft practices*, в том числе коучинг-

менеджмента – подхода, ориентированного на раскрытие потенциала сотрудников и лидеров через диалог, развитие осознанности и ответственности. Современные исследования показывают, что внедрение коучинговых практик способно усиливать гибкость команд, повышать кросс-функциональную эффективность и способствовать инновационной активности. Однако комплексные исследования влияния коучинг-менеджмента на конкурентоспособность именно инновационных конгломератов до сих пор отсутствуют, что и формирует исследовательский разрыв.

Целью данной статьи является исследование роли коучинг-менеджмента как фактора повышения конкурентоспособности инновационных конгломератов в условиях турбулентной и быстро меняющейся внешней среды.

Для достижения поставленной цели в рамках статьи решаются следующие задачи:

1. Проанализировать современное состояние теоретических подходов к оценке конкурентоспособности и коучинг-менеджмента.
2. Разработать модель взаимодействия коучинговых практик с ключевыми компонентами организационной конкурентоспособности.
3. Эмпирически проверить влияние коучинг-менеджмента на показатели инновационности, вовлеченности персонала в инновационных конгломератах.
4. Сформулировать практические рекомендации по интеграции коучингового подхода в стратегическое управление и систему развития персонала.

Объект исследования – конкурентоспособность инновационных конгломератов в условиях постиндустриальной экономики.

Предмет исследования – влияние коучинг-менеджмента как управленческого подхода на факторы, определяющие конкурентоспособность инновационных конгломератов (инновационная активность, организационная гибкость, вовлеченность персонала, лидерский потенциал и др.).

Литературный обзор

Понятие конкурентоспособности прошло существенную эволюцию в научной и прикладной управленческой мысли от фокусирования на факторах внешней среды к внутренним ресурсам и потенциалу организации.

Согласно ресурсно-ориентированной теории, сформулированной Дж. Барни [10], конкурентное преимущество формируется за счет обладания уникальными ресурсами, которые соответствуют критериям VRIO (Value, Rarity, Inimitability, Organization). Речь идет не только о физическом капитале, но и о нематериальных активах: знаниях, репутации, культуре, компетенциях, что положило начало системному изучению человеческого капитала, организационных процессов и управленческих практик как источников устойчивого успеха, но эта концепция страдает ограничениями в динамичных и турбулентных условиях, где ресурсы быстро теряют актуальность без способности к адаптации.

Параллельно Прахалад и Хэмел предложили концепцию ключевых компетенций как объединенной способности организации интегрировать и координировать различные ресурсы и технологии [16]. Согласно этой теории, конкурентное преимущество не создается за счет изолированных ресурсов, а рождается внутри организации в результате кросс-функционального взаимодействия и коллективного обучения. Эта идея оказалась особенно ценной для сложных инновационных структур, таких как технологические конгломераты.

В ответ на недостатки ресурсно-ориентированной парадигмы была разработана теория динамических способностей [17], которая утверждает, что долгосрочная конкурентоспособность определяется способностью организации к идентификации и захвату новых возможностей, быстрой реконфигурации ресурсов, обучению и инновациям в управлении. Данная концепция особенно актуальна для высокотехнологичных отраслей, где конку-

рентные преимущества недолговечны и требуется постоянное переосмысление стратегий.

Важным вкладом в направление исследования конкурентоспособности стала конструктивная теория конкуренции [8] и системный подход к конкурентной деятельности предпринимателей [7], которые подчеркивают важность стратегических, тактических и ситуационных управленческих актов конкурентоспособности в условиях комплексной среды.

Современные исследования всё больше подчеркивают значимость таких факторов, как организационная культура, эмоциональный интеллект руководителей [2], инновационная вовлеченность персонала, управление знаниями [5].

Возникает необходимость расширения классических теорий конкурентоспособности за счет интеграции soft-составляющих, таких как коучинг, фасилитация, адаптивное лидерство, доверие и психологическая безопасность. В рамках этих трансформаций коучинг-менеджмент можно рассматривать как управленческую практику, усиливающую организационные способности к обучению, самообновлению и командному взаимодействию, а следовательно, как новый ресурс устойчивой конкурентоспособности.

Понимание сущности конкурентоспособности в современной экономике требует не только анализа общетеоретических подходов, но и конкретизации ее субъектов. Современная экономика всё в большей степени опирается на инновационные экосистемы, в рамках которых взаимодействуют крупные корпорации, стартапы, исследовательские институты и венчурные инвесторы. В центре этих экосистем стоят инновационные конгломераты – сложные организационные структуры, объединяющие предприятия из различных, но стратегически взаимосвязанных отраслей (например, ИТ, биотехнологии, финтех, энергетика, телеком и др.). Инновационные конгломераты – это многоотраслевые, мультиструктурные холдинги, для которых характерны: высокая степень научно-технологической интенсивности; нали-

чие стратегических связей между бизнес-единицами (технологическая, кадровая, финансовая синергия); активное участие в трансформации отраслей и создании новых рынков; распределенная структура управления и высокий уровень межфункциональной координации. Такие организации часто являются агрегаторами инноваций, выступая одновременно как потребители, производители и интеграторы новых технологий. Они активно инвестируют в R&D, приобретают стартапы, сотрудничают с университетами и создают корпоративные венчурные фонды [4, 6, 9]. Инновационные конгломераты выступают не просто как крупные хозяйствующие субъекты, а как стратегические акторы на глобальном уровне, влияющие на распределение ресурсов, стандартов и инновационных траекторий. Их конкурентоспособность напрямую связана со скоростью генерации и внедрения инноваций; способностью интегрировать знания и технологии между подразделениями; гибкостью в перестройке бизнес-моделей под новые реалии; способностью привлекать, развивать и удерживать высококвалифицированный человеческий капитал.

Исследования показывают, что такие структуры гораздо быстрее реагируют на изменения в технологической и рыночной среде, чем традиционные вертикально интегрированные компании [14, 18]. Наряду с конкурентными преимуществами, конгломераты сталкиваются с рядом внутренних управленческих вызовов:

1. Сложность координации – необходимость синхронизировать стратегии между разными отраслями и культурами.
2. Конфликты между автономией и централизацией – баланс между инициативой бизнес-единиц и стратегическим контролем.
3. Удержание талантов и мотивация – особенно в условиях высокой конкуренции за кадры и burnout в инновационных отраслях.
4. Организационная инерция – необходимость быстро обучаться и переобучаться, адаптировать оргструктуру и модели управления.

Поэтому, несмотря на их ресурсную и структурную мощь, инновационные конгломераты уязвимы к внутренней фрагментации, дефициту управленческой гибкости и культурной инерции. В этих условиях возникает потребность в управленческих подходах, которые усиливают неформальные связи, развивают лидерство и поддерживают культуру постоянного обучения и обратной связи. В связи с этим на первый план выходят интегративные модели лидерства, в центре которых – развитие человеческого потенциала, поддержка самоорганизующихся команд и культивирование развивающей организационной среды. Одной из наиболее перспективных форм таких подходов становится коучинг-менеджмент, который всё чаще рассматривается не как вспомогательный инструмент, а как альтернатива классической управленческой парадигме.

Коучинг-менеджмент – это интегративный подход, направленный на развитие потенциала сотрудников, улучшение их мотивации и вовлеченности, а также на повышение общей эффективности и адаптивности организации, который сочетает в себе методы и принципы коучинга с традиционными управленческими практиками [3]. Коучинг-менеджмент интегрирует управленческие, психологические и поведенческие практики, направленные на создание партнерских отношений между руководителями и подчиненными, развитие саморефлексии, повышение вовлеченности и формирование культуры постоянного обучения [1]. Современный коучинг-менеджмент – это не просто использование отдельных коучинговых техник, а изменение парадигмы управления, при котором сотрудник рассматривается не как объект контроля, а как носитель потенциала, способный к самоорганизации и принятию ответственности. Переход от классического менеджмента к коучинг-менеджменту сопровождается сменой управленческих установок и фокусом на нематериальные активы – доверие, вовлеченность, развитие. Ключевые отличия коучинг-менеджмента от классического менеджмента приведены в таблице 1.

Таблица 1. Ключевые отличия коучинг-менеджмента от классического менеджмента

Table 1. Key differences between coaching management and classical management

Классический менеджмент <i>Classical management</i>	Коучинг-менеджмент <i>Coaching management</i>
Контроль, директивность <i>Control, directiveness</i>	Поддержка, партнерство <i>Support, partnership</i>
Ориентация на результат и выполнение задач <i>Focus on results and task completion</i>	Ориентация на развитие потенциала и осознанность <i>Focus on potential development and awareness</i>
Централизованное принятие решений <i>Centralized decision making</i>	Содействие автономии и ответственности <i>Promoting autonomy and responsibility</i>
Мотивация через KPI и внешние стимулы <i>Motivation through KPI and external incentives</i>	Мотивация через личную значимость и внутренние цели <i>Motivation through personal significance and internal goals</i>
Управление через иерархию <i>Management through hierarchy</i>	Управление через доверие, обратную связь и взаимодействие <i>Management through trust, feedback and interaction</i>
Оценка: «Что сделано?» <i>Evaluation: "What has been done?"</i>	Развитие: «Чему научился? Что можешь дальше?» <i>Development: "What have you learned? What can you do next?"</i>

Таким образом, коучинг-менеджмент формирует более адаптивную, развивающуюся и устойчивую организационную среду, в которой управленцы выступают как наставники. Коучинг-менеджмент не только укрепляет нематериальные активы, но и напрямую влияет на бизнес-показатели:

- поведение сотрудников становится более проактивным и ориентированным на результат;
- снижается уровень текучести кадров;
- повышается вовлеченность и удовлетворенность;
- ускоряются процессы инновационного внедрения;
- возрастает эффективность командной работы [11, 15].

В условиях высокой сложности, скорости изменений и межфункциональной кооперации, свойственных инновационным конгломератам, коучинг-менеджмент особенно важен, поскольку поддерживает горизонтальные связи и кросс-функциональное взаимодействие, способствует удержанию ключевых сотрудни-

ков, предоставляя им возможности для роста, создает условия для безопасного эксперимента, что критично для инноваций, укрепляет организационную гибкость и снижает уровень «скрытого сопротивления» изменениям, что делает его эффективным инструментом управления в условиях TACI мира и цифровой трансформации. Однако, несмотря на стремительный рост интереса к коучингу в управлении, особенно в контексте развития soft skills, организационного лидерства и формирования корпоративной культуры, системных и количественно подтвержденных исследований, посвященных влиянию коучинг-менеджмента на ключевые показатели эффективности (KPI) инновационных компаний и конгломератов, сегодня недостаточно, а это, в свою очередь, формирует выраженный научный и прикладной разрыв (рис. 1).

Причины существующего исследовательского разрыва можно обозначить следующим образом:

1. Фрагментация поля: коучинг традиционно исследуется в области психологии,

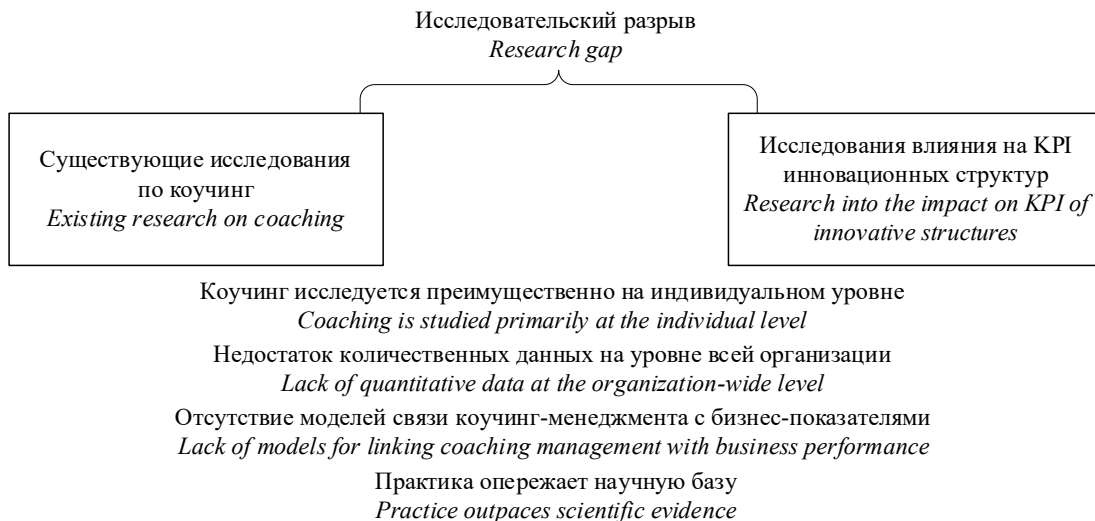


Рис. 1. Схема исследовательского разрыва

Fig. 1. Research gap diagram

а KPI – в менеджменте и финансах, что приводит к методологическому разрыву.

2. Сложность операционализации: коучинг-менеджмент как понятие многогранен, его трудно количественно измерить без потери глубины.

3. Закрытость корпоративных данных: инновационные компании часто не готовы делиться данными о внутренней эффективности программ развития или коучинговых инициатив.

4. Новая управленческая практика: массовое распространение коучинг-менеджмент как системного управленческого подхода началось недавно (первые научные работы опубликованы в 2024 г.), и академическая база не успевает за практикой.

Устранение данного разрыва крайне важно как для теории, так и для управленческой практики, поскольку это позволит объективно оценить вклад коучинга в результативность бизнеса, создаст научные основания для интеграции коучинга в систему стратегического управления и KPI, будет способствовать развитию коучинг-культуры не как опционального инструмента, а как элемента корпоративной архитектуры, особенно в сложных, быстро меняющихся организациях.

Настоящая статья представляет собой попытку восполнения этого пробела через разработку модели, операционализацию ключевых переменных и проведение эмпирического анализа на выборке инновационных конгломератов.

Методология исследования

Для достижения цели исследования был использован смешанный подход, сочетающий качественные и количественные методы. Такой дизайн (табл. 2) позволил, с одной стороны, глубже понять управленческие практики и восприятие коучинг-менеджмента внутри организаций, а с другой – провести статистическую верификацию взаимосвязей между переменными на уровне всей выборки. Смешанный подход основан на парадигме прагматизма, признающей, что комплексные организационные феномены, такие как коучинг-культура, вовлеченность, инновационная активность и стратегическая устойчивость, требуют многоуровневого и междисциплинарного анализа [12]. Особенно это актуально в контексте инновационных конгломератов, представляющих собой сложные, гибридные организационные системы.

Таблица 2. Структура методологического дизайна

Table 2. Structure of the methodological design

Параметр <i>Parameter</i>	Качественный этап <i>Quality stage</i>	Количественный этап <i>Quantitative stage</i>
Цель <i>Target</i>	Выявить глубинные управленческие практики, восприятие коучинга, барьеры и драйверы его внедрения <i>To identify deep management practices, perception of coaching, barriers and drivers of its implementation</i>	Статистически проверить влияние коучинг-менеджмента на KPI <i>Statistically test the impact of coaching management on KPIs</i>
Метод <i>Method</i>	Полуструктурированные интервью с топ-менеджерами и HR-директорами <i>Semi-structured interviews with top managers and HR directors</i>	Онлайн-опрос и сбор корпоративной отчетности <i>Online survey and corporate reporting collection</i>
Анализ <i>Analysis</i>	Тематическое кодирование в NVivo 14, выделение ключевых паттернов и смысловых блоков <i>Thematic coding in NVivo 14, identifying key patterns and semantic blocks</i>	Корреляционный и регрессионный анализ <i>Correlation and regression analysis</i>

Преимущества такого подхода заключаются в том, что он обеспечивает глубину и обоснованность выводов, позволяет построить интерпретируемую причинно-следственную модель, основанную как на эмпирике, так и управленческом контексте, а также адаптирован под реалии многоуровневых организаций, в которых коучинг проявляется на индивидуальном, командном и организационном уровнях.

В исследовании рассматривались инновационные конгломераты, функционирующие в высокотехнологичных секторах экономики: биотехнологии, информационные технологии, возобновляемая энергетика, медтех и цифровая инженерия. Для обеспечения репрезентативности и релевантности эмпирических данных были заданы следующие критерии включения компаний:

1. Стратегическая ориентация на инновации: наличие R&D-подразделений, участие в программах технологического развития, высокий процент инвестиций в инновации (не менее 5% от оборота).

2. Структурная сложность: наличие не менее двух бизнес-единиц, работающих в разных

технологических направлениях (горизонтальная или вертикальная диверсификация).

3. Присутствие коучинг-практик: наличие формальных или неформальных программ коучинга, обучения лидеров коучинговым компетенциям, внутренние/внешние коучи.

4. Открытость к участию: доступность управленческого и HR-персонала для интервью и опроса, готовность к предоставлению агрегированных организационных данных.

Общая выборка составила 21 организацию, обладающую признаками инновационного конгломерата. Выборка была разбита на два уровня в соответствии с методологическим дизайном: качественный этап включал 17 глубинных интервью с топ-менеджерами, HR-директорами и лидерами подразделений, средняя длительность интервью – 65 минут (профили и распределения респондентов представлены на рисунках 2 и 3); количественный этап включал 137 валидных анкет от представителей среднего и высшего управленческого звена.

По завершении обоих этапов была проведена сопоставительная аналитика, включающая сравнение паттернов восприятия

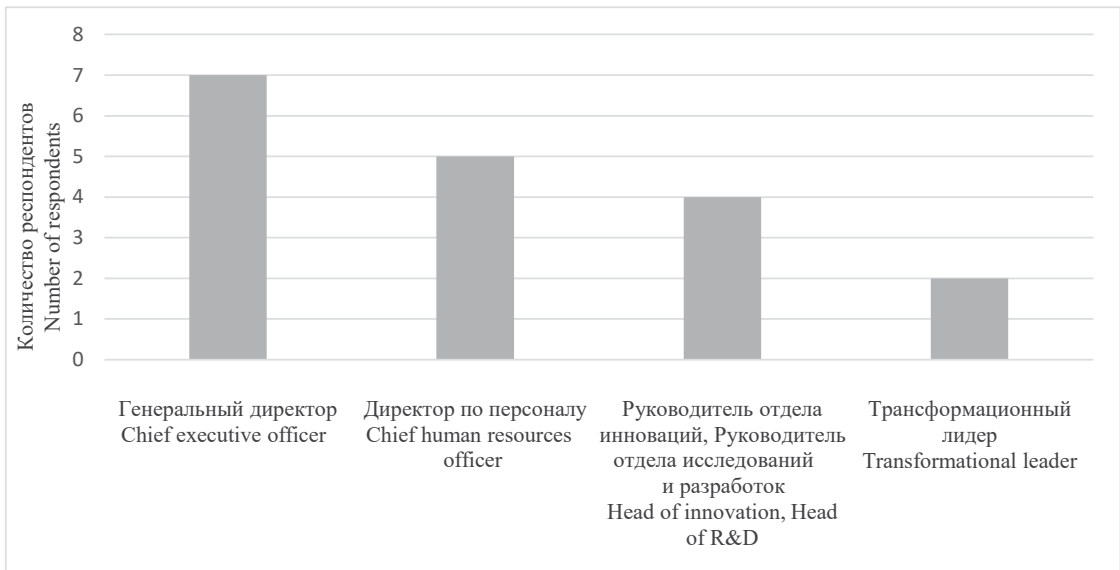


Рис. 2. Профили респондентов
Fig. 2. Respondent profiles

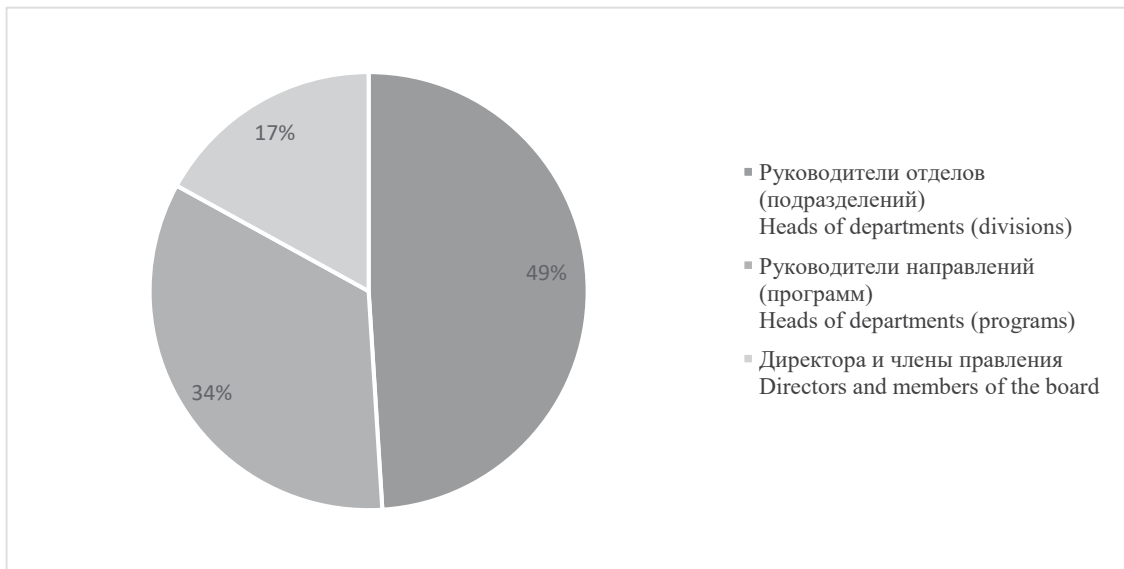


Рис. 3. Распределение респондентов по должностям
Fig. 3. Distribution of respondents by positions

коучинга (из интервью) с количественными оценками по шкалам и объединение результатов в структурную модель, визуализирующую взаимодействие коучинг-менеджмента,

человеческого капитала, инновационной активности и бизнес-результатов.

Для обработки и интерпретации собранных данных использовалась комбинация

качественного контент-анализа и количественных методов статистического моделирования, соответствующих структуре смешанного подхода (mixed methods) и типу исследуемых переменных. Анализ осуществлялся поэтапно, с последовательной триангуляцией результатов.

Результаты исследования

Результаты исследования показали, что коучинг-менеджмент оказывает существенное мультипликативное влияние на ключевые факторы организационной конкурентоспособности, особенно в условиях инновационной экономики и TACI-среды (Turbulent, Ambiguous, Complex, Innovative). На основе структурного моделирования выявлены четкие причинно-следственные связи между внедрением коучинговых практик и компонентами устойчивого конкурентного преимущества, представленными в таблице 3.

По данным таблицы 3 можно сделать следующие выводы.

Во-первых, установлена положительная связь между уровнем развития коучинг-менеджмента и вовлеченностью персонала ($\beta = 0,61$, $p < 0,001$), что согласуется с выводами [1] о роли эмоционального интеллекта в лидерстве и поддерживает тезисы о важности психологической безопасности для раскрытия потенциала сотрудников [13]. Вовлеченность, в свою очередь, является ключевым медиатором инновационной активности и удержания талантов.

Во-вторых, коучинговые подходы способствуют повышению организационной гибкости и кросс-функционального взаимодействия ($\beta = 0,39$), что особенно важно в мультиотраслевых структурах, где высокая степень взаимозависимости между подразделениями требует не директивного, а поддерживающего и адаптивного лидерства. Подобный результат согласуется с концепцией динамических спо-

Таблица 3. Корреляции между коучинговыми практиками и компонентами устойчивого конкурентного преимущества

Table 3. Correlations between coaching practices and components of sustainable competitive advantage

Компонент конкурентоспособности <i>Competitiveness component</i>	Влияние коучинг-менеджмента <i>Impact of coaching management</i>	Эффект <i>Effect</i>
Вовлеченность персонала <i>Employee engagement</i>	$\beta = 0,61$, $p < 0,001$	Повышение инициативности, снижение текучести, рост лояльности <i>Increased initiative, decreased turnover, increased loyalty</i>
Инновационная активность <i>Innovative activity</i>	$\beta = 0,47$, $p = 0,004$	Рост внедрения новых идей, увеличение темпа R&D <i>Increased implementation of new ideas, increased pace of R&D</i>
Гибкость бизнес-процессов <i>Flexibility of business processes</i>	$\beta = 0,39$, $p = 0,010$	Адаптация к изменениям, гибкая настройка команд <i>Adaptation to changes, flexible team configuration</i>
Удержание талантов <i>Retaining talent</i>	$\beta = 0,58$, $p < 0,001$	Снижение затрат на подбор, повышение качества кадров <i>Reducing recruitment costs, improving the quality of personnel</i>
Лидерский потенциал <i>Leadership potential</i>	Качественные данные (17 из 17) <i>Qualitative data (17 of 17)</i>	Развитие управленцев как наставников, рост управленческой осознанности <i>Developing managers as mentors, increasing managerial awareness</i>

способностей [17], подчеркивающей необходимость быстрого перераспределения ресурсов и непрерывного обучения в условиях нестабильной среды.

В-третьих, присутствует эффект влияния коучинг-менеджмента на инновационную активность ($\beta = 0,47$), что подтверждает его значимость как культурного и поведенческого драйвера инноваций. Эмпирические наблюдения респондентов (как на качественном, так и на количественном уровне) указывают, что коучинг способствует формированию среды «психологического эксперимента», в которой сотрудники ощущают свободу выдвигать гипотезы и тестировать новые идеи без страха санкций.

Кроме того, коэффициент влияния на удержание ключевых сотрудников ($\beta = 0,58$) демонстрирует, что коучинг-менеджмент может быть эффективным инструментом снижения текучести и повышения карьерной приверженности, что критично в условиях дефицита кадров в наукоемких и технологически интенсивных отраслях.

Обнаруженные связи также позволяют критически взглянуть на традиционные модели стратегического управления, в которых коучинг часто рассматривается как факультативный HR-инструмент. Полученные данные дают основания утверждать, что коучинг-менеджмент – это не просто вспомогательная технология, а системная управленческая парадигма, способная формировать устойчивое конкурентное преимущество на основе нематериальных и поведенческих факторов.

Учитывая полученные результаты, можно сделать вывод, что коучинг-менеджмент не только оказывает значимое влияние на отдельные показатели эффективности и поведения внутри организации, но и формирует системную основу для развития устойчивого конкурентного преимущества. Чтобы зафиксировать стратегическую значимость коучинг-менеджмента как нематериального ресурса, логично проанализировать его в рамках VRIO-подхода (Value – ценность, Rarity – ред-

кость, Inimitability – трудность копирования, Organization – способность к интеграции). Данный анализ позволяет объективно оценить, обладает ли коучинг-менеджмент свойствами, необходимыми для трансформации из временного успеха в долгосрочное конкурентное преимущество.

В таблице 4 представлена VRIO-модель, демонстрирующая, как коучинг-менеджмент удовлетворяет всем критериям стратегического ресурса и может выступать драйвером конкурентоспособности инновационных конгломератов.

Таблица 4 обобщает предварительную оценку коучинг-менеджмента как стратегического ресурса в соответствии с четырьмя ключевыми критериями VRIO-модели. Однако для более глубокого понимания и обоснования полученных выводов целесообразно перейти от формального представления к содержательному раскрытию каждого элемента модели. Такой переход позволяет не просто зафиксировать, что коучинг-менеджмент соответствует критериям ценности, редкости, трудности копирования и организационной реализуемости, но и показать, почему и как именно он проходит каждый из фильтров VRIO, что делает его не факультативной практикой, а полноценным источником устойчивого конкурентного преимущества в условиях инновационной экономики. Ниже приводится подробная интерпретация каждого критерия, адаптированная к специфике коучинг-менеджмента и особенностям функционирования инновационных конгломератов.

Коучинг-менеджмент обладает высокой ценностью как управленческая практика, поскольку напрямую влияет на ключевые параметры, определяющие конкурентоспособность организации в условиях турбулентной, инновационной и цифровой экономики. Его внедрение способствует формированию среды, в которой сотрудники становятся не просто исполнителями, а активными участниками процессов развития, генерации идей и трансформации бизнес-моделей, что позволяет

Таблица 4. VRIO-модель коучинг-менеджмента как стратегического ресурса
 Table 4. VRIO model of coaching management as a strategic resource

Компонент <i>Component</i>	Применительно к коучинг-менеджменту <i>In relation to coaching management</i>	Оценка влияния <i>Impact assessment</i>
Ценность <i>Value</i>	Повышает вовлеченность, удержание ключевых сотрудников, гибкость, скорость внедрения инноваций <i>Increases engagement, retention of key employees, flexibility, and speed of innovation</i>	Высокая ценность <i>High value</i>
Редкость <i>Rarity</i>	Системно встроенный коучинг в стратегическое управление встречается редко, в большинстве компаний используется фрагментарно <i>Systematically integrated coaching into strategic management is rare, in most companies it is used fragmentarily</i>	Умеренная/высокая редкость <i>Moderate/High rarity</i>
Трудность копирования <i>Inimitability</i>	Коучинг-культура формируется длительно, требует трансформации лидерского мышления, доверия и изменений в организационной структуре – сложно тиражировать быстро <i>A coaching culture takes a long time to develop, requires a transformation of leadership thinking, trust, and changes in the organizational structure – it is difficult to replicate quickly</i>	Высокая трудность имитации <i>High difficulty of imitation</i>
Организационная интеграция <i>Organization</i>	При наличии развитой HR-функции и поддержки топ-менеджмента коучинг становится встроенной частью бизнес-модели (в стратегию, KPI, культуру) <i>With a developed HR function and top management support, coaching becomes an integrated part of the business model (into strategy, KPIs, culture)</i>	Возможно при системной интеграции <i>Possible with system integration</i>

организации быстрее адаптироваться к внешним изменениям, эффективнее использовать внутренние ресурсы и усиливать нематериальные активы, такие как вовлеченность, доверие, культура сотрудничества и лидерский потенциал.

Коучинг, будучи ориентированным на развитие, ответственность и осознанность, усиливает индивидуальные и командные способности к принятию решений, инициативе и самоорганизации. Всё это оказывает мультипликативное влияние на производительность, инновационную активность и удержание талантов. В результате коучинг-менеджмент не только поддерживает устойчивость организации, но и становится важнейшим механизмом повышения ее результативности и способности к устойчивому росту. Именно поэтому его можно рассматривать как ценный стратегический ресурс, напрямую способствующий укреплению конкурентных позиций инновационного конгломерата на рынке.

Коучинг-менеджмент в его полноценной, системной форме остается управленческой практикой с умеренной или высокой степенью редкости. Хотя интерес к коучингу в бизнес-среде значительно возрос за последнее десятилетие, особенно в сфере HR и развития лидерства, подавляющее большинство организаций применяют его фрагментарно – в виде отдельных тренингов, разовых сессий или внешних инициатив, не интегрированных в управленческую архитектуру компании.

Системно встроенный коучинг-менеджмент, при котором коучинговый стиль становится частью повседневной управленческой практики, организационной культуры и стратегического мышления, встречается в ограниченном числе прогрессивных и инновационно ориентированных компаний. Это объясняется тем, что внедрение коучингового подхода требует серьезной трансформации лидерских установок, доверия к людям, готовности делегировать ответственность и терпимость

к ошибкам – характеристик, которые всё еще редки в традиционно иерархичных или жестко контролируемых структурах.

Таким образом, коучинг-менеджмент можно отнести к тем ресурсам, которые хотя и известны широкому кругу компаний, но в полной мере доступны лишь немногим, а это придает ему свойства стратегической редкости, особенно в отраслях с высоким уровнем конкуренции и дефицитом квалифицированных кадров.

Коучинг-менеджмент отличается высокой трудностью копирования, поскольку представляет собой не просто набор инструментов или техник, а глубоко встроенную систему управленческого мышления, поведенческих моделей и организационной культуры. Его эффективность опирается на особенности внутреннего контекста компании: степень зрелости лидерства, уровень доверия, способность к обратной связи, привычки взаимодействия и организационные ценности. Всё это формируется постепенно и кумулятивно – в ходе длительного опыта, трансформаций и обучающих процессов, что делает такую систему крайне сложно тиражируемой.

Даже при наличии внешних ресурсов – обученных коучей, методик или программ – невозможно быстро воспроизвести те глубинные изменения, которые обеспечивают коучинг-менеджменту стратегическую эффективность. Попытки имитации без соответствующей культурной и поведенческой базы, как правило, приводят лишь к формальному внедрению, не оказывающему устойчивого влияния на работу организации. Кроме того, коучинг-культура часто формируется не сверху, а на стыке внутренних инициатив, лидерского примера и повседневной практики, что делает ее уникальной для каждого инновационного конгломерата.

Таким образом, высокая социальная и культурная сложность, необходимость изменения управленческих парадигм и невозможность мгновенного копирования делают коучинг-менеджмент ресурсом, обладающим выраженной трудностью имитации, а значит, способным обеспечить компании прочное и защищенное конкурентное преимущество.

Организационная способность – это решающий фактор, определяющий, сможет ли компания превратить коучинг-менеджмент из потенциально полезной практики в реально работающий стратегический ресурс. Даже если коучинг обладает высокой ценностью, редкостью и труден для копирования, он не даст устойчивого эффекта, если организация не готова к его эффективному использованию. Такая готовность выражается в наличии целостной инфраструктуры: от обученных лидеров и внутренних коучей до процессов, которые поддерживают культуру развития, обратной связи и доверия.

Для реализации коучинг-менеджмента требуется не просто внедрение отдельных программ, а его интеграция в системы управления персоналом, лидерского развития и принятия решений. Это означает, что коучинговый подход должен быть поддержан стратегически – через формализованные практики, бюджеты, KPI и модель корпоративной культуры. Более того, ключевым элементом организационной способности является последовательность: руководство должно не просто поддерживать коучинг декларативно, а быть носителем соответствующих ценностей и ролевой моделью.

Инновационные конгломераты, обладающие высокой степенью организационной зрелости, могут построить коучинг в «ДНК» своего управления, что позволяет задействовать его преимущества в полной мере: формировать среду самообучающихся команд, повышать качество лидерства и усиливать устойчивость всей системы в условиях нестабильности. В этом смысле коучинг-менеджмент превращается из инструмента HR в механизм стратегического развития, но только при условии, что организация действительно способна его поддерживать, масштабировать и развивать.

Таким образом, коучинг-менеджмент усиливает не только поведенческие и культурные аспекты, но и напрямую влияет на метрики, связанные с конкурентной позицией организации, такие как скорость внедрения инноваций, адаптивность, кросс-функциональная эффек-

тивность и удержание критически важного человеческого капитала. Данные элементы соответствуют расширенной модели конкурентных преимуществ в постресурсной парадигме – когда ценность создается не за счет контроля над активами, а через способность организации к самообновлению, обучению и взаимодействию [16, 17].

В контексте инновационных конгломератов, которые функционируют на стыке отраслей, культур и технологий, именно коучинг-менеджмент становится связующим и активирующим механизмом, повышающим интеграцию, устойчивость и динамичность всей экосистемы.

Проведенный VRIO-анализ позволяет рассматривать коучинг-менеджмент не просто как вспомогательный управленческий инструмент, а как полноценный стратегический ресурс, обладающий высокой ценностью, относительной редкостью, трудностью копирования и реализуемостью в условиях зрелых организационных структур. Тем самым коучинг-менеджмент способен формировать устойчивое конкурентное преимущество, особенно в динамичных и наукоемких организационных контекстах, таких как инновационные конгломераты.

Однако для того чтобы подтвердить стратегическую значимость коучинга не только на уровне качественной оценки, но и с точки зрения операциональной управляемости, необходимо более глубоко понять механизмы его воздействия. Возникает потребность в разработке модели, которая бы отражала структурные и причинно-следственные связи между коучинговыми практиками и ключевыми элементами организационной конкурентоспособности.

Данный подход позволит перейти от концептуальной оценки к практическому применению: определить, какие именно коучинговые практики оказывают влияние на те или иные характеристики компании и каким образом это воздействие реализуется во внутренней динамике и стратегических результатах.

На рисунке 4 представлена модель, раскрывающая эту взаимосвязь.

Предложенная модель представляет собой концептуально-аналитическую конструкцию, направленную на теоретическое и прикладное обоснование роли коучинг-менеджмента в формировании устойчивого конкурентного преимущества организации. Исходя из признания коучинга как стратегического нематериального ресурса, модель раскрывает механизм его действия через призму взаимодействия с ключевыми поведенческими и организационными переменными, которые, в свою очередь, детерминируют уровень конкурентоспособности.

В основе модели лежит представление о коучинговых практиках как активаторах, усиливающих нематериальные активы организации – прежде всего вовлеченность персонала, культуру развития, кросс-функциональное взаимодействие и лидерский потенциал. Эти элементы рассматриваются не как статические характеристики, а как динамически развиваемые способности, которые реагируют на внешние изменения и внутренние вызовы. Таким образом, коучинг выступает не просто как вспомогательная технология, а как механизм преобразования управленческой парадигмы.

Модель строится по логике последовательного воздействия: от внедрения коучинговых управленческих подходов (включающих партнерский стиль руководства, развитие через диалог, обратную связь и ориентацию на смысл) через активацию промежуточных поведенческих факторов (психологическая безопасность, командное доверие, внутренняя мотивация) к формированию и усилению конкретных компонентов организационной конкурентоспособности. К числу последних отнесены: инновационная активность, организационная гибкость, устойчивость командных процессов, способность к удержанию ключевых сотрудников и стратегическая адаптивность.

Таким образом, модель обосновывает коучинг-менеджмент как многоуровневую систе-

му влияния, охватывающую как микроповеденческие уровни (мотивация, коммуникация, лидерство), так и организационные параметры (структура, культура, стратегии разви-

тия), что дает основание рассматривать коучинг не как изолированный HR-инструмент, а как элемент корпоративной архитектуры, способствующий воспроизводству и усилению

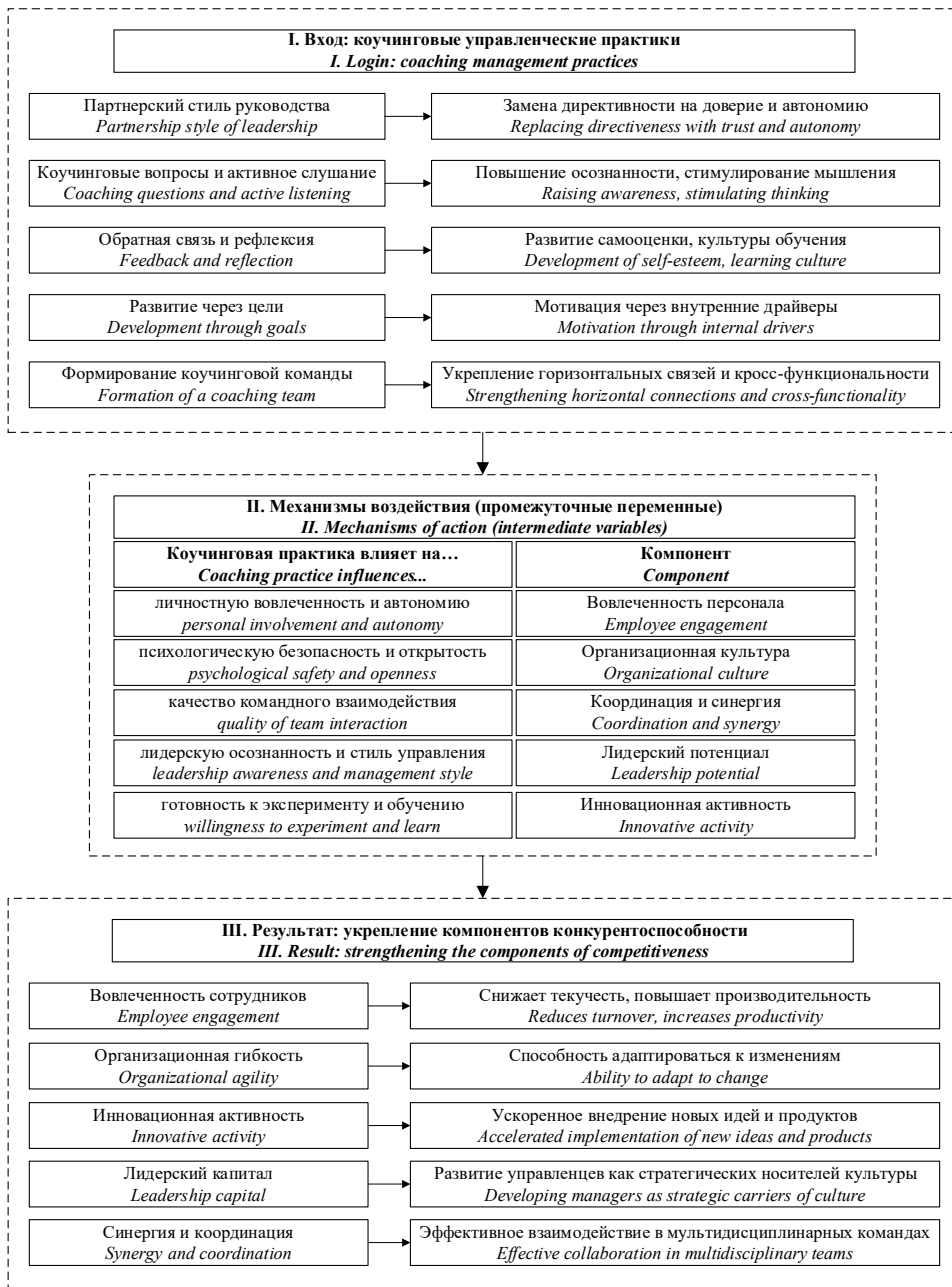


Рис. 4. Коучинговые практики как активаторы компонентов конкурентоспособности

Fig. 4. Coaching practices as activators of competitiveness components

конкурентных преимуществ в условиях высокой неопределенности, технологических изменений и кросс-функциональной сложности.

Применение модели позволит компаниям системно оценить эффективность коучинговых инициатив не как отдельных мероприятий, а как элементов организационной архитектуры. Она также может использоваться при проектировании стратегий развития человеческого капитала, формировании программ лидерства нового типа и выстраивании кросс-функциональной координации в мультиотраслевых структурах, таких как инновационные конгломераты.

Заключение

В настоящем исследовании обоснована роль коучинг-менеджмента как значимого нематериального ресурса, способного оказывать влияние на формирование и развитие организационной конкурентоспособности. Опираясь на положения ресурсно-ориентированного подхода и концепции динамических способностей, а также на результаты эмпирического анализа, автором была предложена модель, раскрывающая характер взаимодействия коучинговых управленческих практик с ключевыми поведенческими и организаци-

онными компонентами конкурентного преимущества.

Проведенная VRIO-оценка позволила утверждать, что коучинг-менеджмент удовлетворяет основным критериям стратегического ресурса: он обладает высокой ценностью, сравнительной редкостью, трудностью имитации и способен к институционализации в рамках организационной архитектуры. Коучинговые практики активируют нематериальные активы, в частности вовлеченность сотрудников, развитие лидерского потенциала, культуру сотрудничества и инновационную активность, что в совокупности усиливает адаптивность, устойчивость и гибкость организации.

Сформулированная модель носит интегративный характер и может быть использована как теоретическая основа для дальнейших исследований, направленных на уточнение механизмов стратегической трансформации организаций на базе коучинг-ориентированных подходов. С практической точки зрения она может служить инструментом диагностики и развития коучинговых компетенций в управленческих командах, а также основанием для проектирования программ, направленных на развитие человеческого капитала и организационного обучения в инновационно-ориентированных структурах.

Список литературы

1. *Алавердов А.Р., Громова Н.В., Дмитриев А.Г., Фомичев А.Н.* Коучинговое взаимодействие в рамках жизненного цикла организации, в контексте устойчивого развития // Кузнечно-штамповочное производство. Обработка материалов давлением. 2025. № 2. С. 167–179. EDN: DYCTTE.
2. *Гоулман Д., Макки Э., Бояцис Р.* Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2008. 301 с. EDN: SUQVLX.
3. *Дмитриев А.Г.* Коучингменеджмент как управленческая категория // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14. № 7-1. С. 571–579. EDN: USQBGM.
4. *Кристенсен К.М.* Дилемма инноватора: как из за новых технологий погибают сильные компании / пер. с англ. Т. Л. Овсенева. М.: Альпина Паблишер, 2019. 342 с.
5. *Нонака И., Takeuchi Х.* Компания – создатель знания. Зарождение и развитие инноваций в японских фирмах / пер. с англ. А. Трактинского. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2011. 366 с.
6. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Паблишер, 2007. 453 с. EDN: SUQWIP.
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. О конструктивной теории конкуренции в предпринимательстве // Современная конкуренция. 2017. Т. 11. № 5 (65). С. 114–129. EDN: ZVMRKT.
9. Чесбро Г. Открытые инновации. Создание прибыльных технологий / пер. с англ. В.Н. Егорова. М. : Поколение, 2007. 336 с.
10. Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
11. Bozer, G., & Jones, R.J. (2018). Understanding the Factors That Determine Workplace Coaching Effectiveness: A Systematic Literature Review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
12. Creswell, J.W., & Plano Clark, V.L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 3rd ed. Sage Publ.
13. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
14. Helfat, C.E., & Peteraf, M.A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
15. Jones, R.J., Woods, S.A., & Guillaume, Y.R.F. (2016). The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-analysis of Learning and Performance Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
16. Prahalad, C.K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
17. Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
18. Pisano, G.P. (2015). You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, 93, 44–54.

Сведения об авторе

Дмитриев Антон Геннадиевич, ORCID 0000-0003-2086-2364, SPIN 1233-3680, канд. экон. наук, доцент, заведующий кафедрой организационного менеджмента, Университет «Синергия», Москва, Россия, agdmitriev@gmail.com

Конфликт интересов

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Статья поступила 09.02.2026, рассмотрена 02.03.2026, принята 06.04.2026

References

1. Alaverdov, A.R., Gromova, N.V., Dmitriev, A.G., & Fomichev, A.N. (2025). Coaching Interaction within the Life Cycle of an Organization, in the Context of Sustainable Development. *Forging and Stamping Production. Material Working by Pressure*, 2, 167–179. <https://elibrary.ru/dyctte>
2. Goleman, D., McKee, E., & Boyatzis, R. (2013). *Emocional'noe liderstvo: Iskusstvo upravleniya lyud'mi na osnove emocional'nogo intellekta* [Emotional Leadership: The Art of Managing People Based on Emotional Intelligence]. Transl. from English. Alpina Publisher Publ.
3. Dmitriev, A.G. (2024). Coaching management as a management category. *Economy: Yesterday, Today, Tomorrow*, 14(7-1), 571–579. <https://elibrary.ru/usqbgm>
4. Christensen, K.M. (2019). *Dilemma innovatora: kak iz za novykh tekhnologiy pogibayut sil'nyye kompanii* [The Innovator's Dilemma. When New Technologies Cause Great Firms to Fail]. Transl. from English. T.L. Ovseneva. Alpina Publisher Publ.
5. Nonaka, I., & Takeuchi, H. (2011). *Kompaniya – sozdatel' znaniya. Zarozhdeniye i razvitiye innovatsiy v yaponskikh firmakh* [The Company the Creator of Knowledge. The Emergence and Development of Innovations in Japanese Firms]. Transl. from English by A. Traktinsky. ZAO «Olimp-Business» Publ.

6. Porter, M. (2007). *Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otrasley i konkurentov* [Competitive Strategy: Methodology for Analysis of Industries and Competitors]. *Alpina Publisher* Publ.
7. Rubin, Yu. B. (2024). Management of Participation in Competition as a Direction of Scientific Research. *Journal of Modern Competition*, 18(1), 69–91. <https://doi.org/10.37791/2687-0657-2024-18-1-69-91>
8. Rubin, Yu. B. (2017). About the Constructive Theory of Competition in Entrepreneurship *Journal of Modern Competition*, 11(5), 114–129. <https://elibrary.ru/zvmrkt>
9. Chesbrough, G. (2007). *Otkrytyye innovatsii. Sozdaniye pribyl'nykh tekhnologiy* [Open Innovations. Creating Profitable Technologies]. Transl. from English V. N. Egorova. *Pokolenie* Publ.
10. Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
11. Bozer, G., & Jones, R. J. (2018). Understanding the Factors That Determine Workplace Coaching Effectiveness: A Systematic Literature Review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 27(3), 342–361. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2018.1446946>
12. Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. 3rd ed. Sage Publ.
13. Edmondson, A. (1999). Psychological Safety and Learning Behavior in Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350–383. <https://doi.org/10.2307/2666999>
14. Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
15. Jones, R. J., Woods, S. A., & Guillaume, Y. R. F. (2016). The Effectiveness of Workplace Coaching: A Meta-analysis of Learning and Performance Outcomes. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(2), 249–277. <https://doi.org/10.1111/joop.12119>
16. Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
17. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
18. Pisano, G. P. (2015). You Need an Innovation Strategy. *Harvard Business Review*, 93, 44–54.

About the author

Anton G. Dmitriev, ORCID 0000-0003-2086-2364, SPIN 1233-3680, Cand. Sci. (Econ.), Associate Professor, Head of Organizational Management Department, Synergy University, Moscow, Russia, agdmiriev@gmail.com

Conflict of interest

The author declares no conflict of interest.

Received 09.02.2026, reviewed 02.03.2026, accepted 06.04.2026