

*На правах рукописи*

**ВЫЛЕГЖАНИНА Анастасия Олеговна**

**КОУЧ-ТЕХНОЛОГИИ КАК СПОСОБ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕН-  
ТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР**

**Специальность 08.00.05: Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика предпринимательства)**

**АВТОРЕФЕРАТ**  
**диссертации на соискание ученой степени**  
**кандидата экономических наук**

**Тюмень – 2007**

Работа выполнена в государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Тюменский государственный университет» на кафедре предпринимательства и таможенного дела.

**Научный руководитель:**

доктор экономических наук,  
профессор  
Мильчакова Наталья Николаевна

**Официальные оппоненты:**

доктор экономических наук,  
профессор  
Кишин Петр Мартемьянович

кандидат экономических наук,  
доцент  
Бакша Надежда Владимировна

**Ведущая организация:**

Кемеровский государственный университет

Защита состоится « 24 » мая 2007 г. в 16.00 на заседании диссертационного совета Д 212.274.03 при Тюменском государственном университете по адресу: 625003, г. Тюмень, ул. Ленина, 16, аудитория 113.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Тюменского государственного университета.

Автореферат разослан « 23 » апреля 2007 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета,  
канд. экон. наук, доцент

Л.А. Краснова

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования.** В условиях рыночной экономики для хозяйствующего субъекта необходимым условием выживания является обеспечение его конкурентоспособности. Степень конкурентоспособности организации зависит от ряда факторов, которые определяются форматом общества, уровнем научно-технического прогресса (НТП), типом конкуренции. Мировые тенденции глобализации экономики, ускорения динамики НТП, развития международной конкуренции, роста товарной массы, а также интенсивная информатизация общества и закономерный, в этой связи, переход к постинформационному обществу обуславливают необходимость разработки методов управления конкурентоспособностью организации, позволяющих ей своевременно и эффективно взаимодействовать с внешней средой в новых условиях.

Предприятие может значительно улучшать конкурентоспособность на долгосрочную перспективу, оптимизируя инвестиции в свои основные ресурсы посредством прогнозирования влияния «постинформационного» фактора на организацию деятельности предприятия. Анализ исследований зарубежных и отечественных авторов выявил тенденцию к смене парадигм в области управления конкурентоспособностью предприятий, а именно, смещение фокуса основных факторов конкурентоспособности на развитие и использование творческого и мотивационного потенциала сотрудников предприятия. Вследствие этого, в последнее время в сфере организационного консалтинга возрос интерес к коуч-технологиям как к форме раскрытия потенциала кадров к самостоятельной творческой работе с информацией. В силу новизны применения коуч-технологий для обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур, методология указанного процесса еще не получила комплексного освещения в научно-методической литературе. Таким образом, возникает противоречие между потребностью в научно-обоснованной комплексной методике внедрения и развития коуч-технологий в предпринимательских структурах в целях обеспечения их конкурентоспособности и недостаточно разработанной для этого экономической, организационно-психологической и научно-методической базой. Данное противоречие свидетельствует об актуальности темы диссертационного исследования.

### **Степень разработанности проблемы.**

Многоаспектная проблематика управления конкурентоспособностью нашла отражение в научных трудах таких ученых и исследователей, как Т.В. Феоктистова, В.А. Ильина, Р.А. Фатхутдинов, А.М. Яновский, М. Портер, Ж.Ж. Ламбен, У.Г. Зиннуров, И.М. Лифиц, И.А. Андреев, В.Г. Светульников. Следует отметить, что данные авторы такой фактор конкурентоспособности как персонал организации рассматривали лишь косвенно в контексте влияния на интегральный показатель конкурентоспособности организации.

Теория смещения фокуса основных факторов конкурентоспособности на развитие и использование творческого и мотивационного потенциала сотрудников предприятия базируется на футуристических идеях таких зарубежных ученых, как Г. Крог, М. Кёне, Р. Йенсен. Заметный вклад в опреде-

ление сущности понятия «потенциал конкурентоспособности персонала» и основных факторов его обеспечения в современных условиях внесли такие отечественные ученые и, в то же время, практикующие организационные консультанты, как М.А. Данилова, А.Д. Савкин, А.С. Огнев, М.И. Станкин.

Вопросы управления конкурентоспособностью персонала организации рассматриваются в отечественной и зарубежной литературе с двух основных позиций. Последователи первого направления (Е.А. Борисова, Е.С. Малиновский, А.Г. Журавлев, Е.П. Павлова, А.Н. Шлычков и др.) развивают систему определения и описания компетенций, желаемого поведения сотрудников, аттестации, обучения, направленных на формирование необходимых навыков. В данном подходе достаточно содержательно представлены аспекты системности обучения, контроля результатов, уровня компетенций и др., но не проработаны вопросы управления креативным и мотивационным потенциалом сотрудников, оценки влияния конкурентоспособности работника и коллектива на конкурентоспособность организации в целом.

Последователями внедрения коуч-технологий в систему управления персоналом (Д. Флэкс, А.С. Огнев, В.Е. Максимов, А.Д. Савкин, М.А. Данилова, Е.В. Фролова и др.) были рассмотрены вопросы технологии воздействия на креативный и мотивационный потенциал сотрудников. Однако в рамках данного подхода не указаны условия необходимости и целесообразности внедрения коуч-технологий, отсутствует описание полного цикла внедрения коуч-технологий, технологии оценки качества услуг коучинга, базовых и оптимальных условий применения коуч-технологий, методологии оценки влияния внедрения коуч-технологий на уровень конкурентоспособности предприятия. Также ни в одном из источников не присутствует анализ и обоснование экономической эффективности внедрения коучинга, что является отрицательным фактором в убеждении руководителей применять данную технологию в целях обеспечения конкурентоспособности предприятия.

Несмотря на рост интереса исследователей к проблемам конкурентоспособности и коуч-технологий, существующие источники по коучингу рассматривают процесс внедрения и развития коуч-технологий сегментарно. Для практического применения коуч-технологий в целях обеспечения конкурентоспособности организации необходима методическая база, включающая в себя социально-психологический аспект, организационный, психолого-экономический аспект и, собственно, экономический аспект. Отсутствие в настоящее время комплексной интеграционной методологии внедрения и развития коучинга в целях обеспечения конкурентоспособности организации, повлияло на выбор темы исследования и предопределило его цель и задачи.

**Цель исследования** - разработка теоретических и методических положений и практических рекомендаций по внедрению и развитию коуч-технологий в предпринимательских структурах, способствующих обеспечению их конкурентоспособности.

**Задачи исследования:**

- изучить теоретические и методологические аспекты исследования коуч-технологий в зарубежной и российской экономической литературе;

- провести критический анализ моделей управления конкурентоспособностью и критериев оценки ее уровня в условиях повышения значимости использования потенциала сотрудников предприятия, как основного фактора конкурентоспособности;

- выявить определяющие факторы конкурентоспособности в постинформационном обществе и перспективы изменения технологий обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур;

- определить основные инструменты и механизмы оценки коуч-технологий.

**Область исследования** соответствует паспорту ВАК специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»: 10.10 Методология, теория обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур.

**Объектом исследования** является деятельность предпринимательских структур, реализующих внедрение и развитие коуч-технологий.

**Предметом исследования** являются экономические отношения, организационные, мотивационные и информационные процессы и методы, возникающие в процессе внедрения и развития коуч-технологий.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили работы отечественных и зарубежных исследований по проблемам конкурентоспособности организаций, управления персоналом организаций, а также изучение опыта внедрения и развития коуч-технологий в области экономики, организационной психологии, менеджмента.

Обоснование теоретических положений и аргументация выводов осуществлялась автором на основе применения таких методов научного познания как сравнительный анализ, научное абстрагирование, классификация и агрегирование данных, индукция, дедукция, обобщение, аналогия. В процессе работы также использовались методы общей теории систем, экспертный анализ, статистическая обработка массивов эмпирических данных.

#### **Научная новизна исследования.**

1. Изучены теоретические и методологические аспекты исследования коуч-технологий в зарубежной и российской экономической литературе. Уточнена категория «конкурентоспособность», что позволило систематизировать разнообразие теоретических толкований, раскрыть ее содержание через составляющие и в соответствии с современными экономическими условиями. Введены новые понятия: «перспективная конкурентоспособность», «индивидуальность организации», «дивергентный потенциал организации», «распечатка креативных ресурсов организации».

2. Выявлены ограничения современного содержания моделей управления конкурентоспособностью и критериев оценки ее уровня в условиях повышения значимости использования потенциала сотрудников предприятия как основного фактора конкурентоспособности.

3. Выявлены определяющие факторы конкурентоспособности в постинформационном обществе и перспективы изменения технологий обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Выявлены ос-

новые преимущества коучинга как эффективной технологии повышения конкурентоспособности, имеющей минимальные ограничения в использовании по временным, функциональным, отраслевым параметрам деятельности.

4. Сформулированы основные условия внедрения коуч-технологий в целях обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Разработана методика полного коуч-цикла, которая апробирована на предприятиях г. Тюмени различных по отрасли, масштабу и времени деятельности на рынке. Разработана технология мониторинга процесса коучинга. На основе результатов мониторинга и экспериментальной проверки на предприятиях проанализирована степень влияния коуч-технологий на изменение уровня их «констатационной конкурентоспособности» и «перспективной конкурентоспособности».

**Практическая значимость результатов исследования** заключается в разработке и обосновании методики и алгоритма, которые позволяют оптимизировать инвестиции в управление конкурентоспособностью предпринимательских структур и обеспечивают гарантированный экономический эффект от внедрения коуч-технологий. Выводы и разработки автора могут быть использованы при чтении курсов «Экономика», «Менеджмент», «Управление персоналом», «Психология управления», «Организационная психология», «Организационное консультирование».

**Апробация результатов исследования.** Основные положения диссертации докладывались и обсуждались на 5-ой открытой окружной конференции молодых ученых «Наука и инновации XXI век» (г.Сургут, 2005 г.), научно-практической конференции: «Оптимизация бизнеса: информационные технологии и кадровый потенциал» (г.Тюмень, 2005 г.).

Результаты исследования апробированы на трех предприятиях г.Тюмени. К моменту окончания исследовательских работ методика полного коуч-цикла была принята к внедрению и использовалась в целях обеспечения конкурентоспособности на 16-ти предприятиях Тюменского региона.

Разработки, использованные в диссертационной работе, были отмечены на Тюменском областном конкурсе «Лучший инновационный проект», организуемом Союзом научных инженерных организаций Тюменской области, Ассоциацией машиностроителей Тюменской области, Тюменским научным центром АИН РФ:

- по итогам за 2005 г., инновационный проект «Программный комплекс «Персонал. Оптимизация» (разработка творческого коллектива в составе А.О. Вылегжаниной, В.В.Барменковой) получил диплом II степени в номинации «Информационные технологии, системы управления»;

- по итогам за 2006 г. инновационный проект «Методические рекомендации по внедрению и развитию коуч-технологий в коммерческих структурах» (разработка творческого коллектива в составе А.О. Вылегжаниной, Н.Н.Мильчаковой, В.В.Барменковой) получил диплом лауреата в номинации «Моделирование экономических систем».

В рамках канадско-российской программы «Корпоративное управление», реализуемой Школой Бизнеса им. Шулиха при Йоркском Университете

(Торонто) в партнерстве с Государственным Университетом - Высшей Школой Экономики (Москва). Автором был выигран всероссийский конкурс по повышению квалификации (июнь – июль 2006 г.) по теме диссертационного исследования и получен сертификат об обучении в Школе Бизнеса им. Шулиха по программе «Корпоративное управление».

Автором был выигран конкурс грантов для молодых ученых и аспирантов Тюменского госуниверситета на проведение научно-исследовательских работ (НИР), проводимый с 15 мая 2006 г. по 15 июня 2006 г. на НИР «Изучение влияния коуч-технологий на уровень конкурентоспособности предприятий по критерию мотивации сотрудников с помощью психодиагностических методов».

Публикации. По теме диссертационного исследования опубликовано 10 работ общим объемом 2,61 п.л., в т.ч. авторских 2,61 п.л., 4 работы объемом 0,48 п.л. представлены на CD-сборниках.

**Структура и объем работы.** Диссертация состоит из введения, трех глав, содержащих 9 параграфов, заключения, библиографического списка и приложений. Работа изложена на 157 страницах машинописного текста, содержит 23 таблицы и 5 рисунков. Библиографический список включает 211 наименований, в том числе 3 на иностранном языке.

**Во введении** обоснована актуальность темы диссертационного исследования, отражена степень разработанности проблемы, определены цель и задачи, предмет и объект исследования, сформулирована научная новизна и практическая значимость работы.

**В первой главе** «Теоретические основы обеспечения конкурентоспособности предприятия» проанализированы общетеоретические подходы к содержанию категорий «конкуренция», «конкурентоспособность», «коуч-технологии». В ходе критического анализа выявлены недостатки существующих моделей управления конкурентоспособностью предприятия, а также обоснована необходимость разработки организационно-психологических критериев оценки уровня конкурентоспособности организации. Проанализированы тенденции изменения определяющих факторов конкурентоспособности хозяйствующих субъектов при переходе из информационного общества в постинформационное. Обозначены основные предпосылки разработки прогрессивных технологий управления конкурентоспособностью предприятия, соответствующих новой логике общества.

**Во второй главе** «Методы обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур на основе коуч-технологий» представлен анализ методологических подходов к внедрению коуч-технологий. Обосновывается необходимость содержательной разработки и технологизации процесса полного коуч-цикла. Сформулированы условия необходимости и целесообразности внедрения коуч-технологий. Разработана технология мониторинга внедрения и развития коуч-технологий, позволяющая проводить анализ экономической и организационно-психологической эффективности внедрения коуч-технологий.

**Третья глава** «Организация внедрения и развития коуч-технологий в предпринимательских структурах» посвящена описанию авторской методики полного коуч-цикла. Результаты апробации и мониторинга внедрения данной методики приведены на примере разноотраслевых предприятий Тюменского региона. На основе результатов оценки эффективности внедрения коуч-технологий сформулированы выводы - выявлен ряд внешних и внутренних факторов, определяющих эффективность внедрения коуч-технологий.

**В заключение** диссертации систематизированы основные выводы и предложения, полученные в ходе исследования.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Изучены теоретические и методологические аспекты исследования коуч-технологий в зарубежной и российской экономической литературе. Уточнена категория «конкурентоспособность», что позволило систематизировать разнообразие теоретических толкований, раскрыть содержание категории через ее составляющие и в соответствии с современными экономическими условиями. Введены новые понятия: «перспективная конкурентоспособность», «индивидуальность организации», «дивергентный потенциал организации», «распечатка креативных ресурсов организации».**

Анализ работ зарубежных и отечественных авторов, исследующих методы воздействия на конкурентоспособность, позволил выявить, что происхождение коучинга как технологии связано, прежде всего, с двумя доминирующими тенденциями развития конкурентоспособных экономических систем. Первая – технологизация организационных процессов (в том числе и процессов управления человеческими ресурсами организации). Стремление и необходимость как можно точнее предсказывать и как можно надежнее гарантировать будущее в быстро меняющемся мире. Вторая - развитие тенденции к партнерству, диалогу или участию.

В определении коучинга автор придерживается трактовок ученых Международной федерации коучинга. Под коучингом мы понимаем непрерывное сотрудничество, которое позволяет экономическому агенту добиваться реальных результатов в своей личной и профессиональной жизни. Посредством процесса коучинга они углубляют свои знания, улучшают свой коэффициент полезного действия, повышают качество жизни и обеспечивают достижение конкурентоспособности хозяйствующих субъектов.

Технология коучинга представляется эффективным способом управления конкурентоспособностью, так как обеспечивает принятие управленческих решений, позволяющих достичь рационального распределения ресурсов в условиях бесконечно растущих потребностей субъектов экономических отношений.

Недостатком исследованных подходов к внедрению коуч-технологий является отсутствие описания полного цикла внедрения коуч-технологий, технологии оценки качества услуг коучинга, оценки влияния применения ко-



уч-технологий на уровень конкурентоспособности предприятия, принципов диагностики базовых и оптимальных условия применения коуч-технологий.

Конкурентоспособность как экономическая категория в проанализированных подходах имеет релятивистскую природу, так как рассматривается относительно конкретного рынка и конкретного аналога. Динамический характер конкурентоспособности обуславливает ее рассмотрение применительно к конкретному моменту времени. Такой подход с учетом современных условий внешней среды не согласуется с семантическим значением данного понятия – определить способность организации конкурировать, вопреки определению ее как рыночной позиции в фиксированной точке.

Сравнительный анализ подходов к определению конкуренции и конкурентоспособности позволил выделить эволюционную составляющую в определениях, которая актуализировала необходимость обратить внимание на необходимость создания долгосрочных конкурентных преимуществ в условиях быстроменяющихся условий внешней среды.

Анализ трактовки категории «конкурентоспособность» по аналогии с эффективностью деятельности и по аналогии с качеством и потребительской полезностью продукции показал, что при определении понятия «конкурентоспособность» привлекательность товара для потребителей и экономическая эффективность деятельности предприятия должны быть взаимообусловлены.

Содержание предыдущих выводов позволяет уточнить определение «конкурентоспособность». По мнению автора, конкурентоспособность – это способность организации разрабатывать, производить и продавать привлекательные для потребителя товары и услуги не только в краткосрочном периоде, но и обеспечивать достаточный уровень эффективности деятельности организации в долгосрочном периоде.

Таким образом, автор рассматривает конкурентоспособность с точки зрения двух ее составляющих:

- «констатационная конкурентоспособность» (оценка степени конкурентоспособности производится на фактический момент времени, относительно существующей отрасли, формата предприятия, созданных ранее конкурентных преимуществ);

- «перспективная конкурентоспособность» - способность предприятия эффективно использовать свой информационный, управленческий, креативный, научно-технологический и коммуникационный потенциалы для максимально эффективной адаптации к условиям быстроизменяющейся внешней среды, достижения высокого уровня удовлетворения потребностей покупателя и эффективности деятельности предприятия.

В первом случае предприятие, традиционно, в соответствии с требованиями индустриального и информационного общества, рассматривается как совокупность механизмов, технологий, продукции, информации.

Во втором случае, взгляд на предприятие как на трудовой коллектив, деятельность которого подчинена общей цели, расширяет границы понятия «конкурентоспособность». Креативные, информационные и организационные ресурсы трудового коллектива позволяют рассматривать способность

предприятия конкурировать на рынке безотносительно фактического момента времени, отрасли, рыночной конъюнктуры, формата предприятия.

Изменение требований к конкурентоспособной организации обуславливает необходимость поиска и определения новых ресурсов конкурентоспособности, обеспечивающих «перспективную конкурентоспособность» и лежащих в сфере организационно-психологической деятельности хозяйствующего субъекта.

Анализ по методу аналогий понятий «индивидуальность», «дивергентный потенциал личности» и «креативные ресурсы» в теориях индивидуальности ряда авторов (Б.Г. Ананьев, А.А. Бодалев, Л.И. Божович, И.С.Кон, А.Н.Леонтьев) позволяет сделать вывод, что смысловая нагрузка этих понятий полностью соответствует не только человеку, но и организации, как «субъекту-системе», в которой основную роль играет человеческий фактор. Адаптация технологий развития индивидуальности личности к организационному менеджменту предопределяет введение новых ресурсов конкурентоспособности: «индивидуальность организации», «дивергентный потенциал организации», «распечатка креативных ресурсов организации» и технологий их разработки.

«Индивидуальность организации» - сочетание особенностей корпоративной и управленческой культуры, специфики коммуникационных, информационных процессов и процессов принятия управленческих решений, составляющих своеобразие организации и формирующих ее «перспективную конкурентоспособность», «внутренний» и «внешний» имидж организации.

«Дивергентный потенциал организации» - наличие творческого управленческого стиля мышления руководителя и сотрудников организации, который обеспечивает генерацию широкого спектра альтернатив решения проблем, инновационных предложений, стратегий развития, управленческих решений.

«Распечатка креативных ресурсов организации» - процесс развития творческих ресурсов персонала организации, предполагающий формирование процессов в организации, способствующих развитию и применению творческих ресурсов.

Новые определяющие факторы и ресурсы конкурентоспособности в постинформационном обществе дают почву для развития новых подходов к оценке уровня конкурентоспособности, а также совершенствования моделей ее управления.

**2. Выявлены ограничения современного содержания моделей управления конкурентоспособностью и критериев оценки ее уровня в условиях повышения значимости использования потенциала сотрудников предприятия как основного фактора конкурентоспособности.**

Теоретический анализ существующих подходов и моделей управления конкурентоспособностью позволил выделить общие ограничения, имеющие концептуальное расхождение с современным содержанием понятия «конкурентоспособность».

1. Конкурентоспособность рассматривается относительно только действующих предприятий с учетом созданных ранее конкурентных преимуществ. Недостаточно рассмотрены аспекты конкурентного потенциала.

2. Как правило, в рассмотренных подходах не уделяется внимание новым перспективным факторам управления конкурентоспособностью хозяйствующего субъекта, появление которых связано с тенденциями смещения фокуса с продукта, технологий и процессов в сферу коммуникаций, мотивации и личности самого работника.

3. Показатель конкурентоспособности рассчитывается на текущий момент времени при определенных основных параметрах деятельности (отрасль, формат предприятия, существующая рыночная конъюнктура). Данный факт ограничивает сравнение конкурентоспособности фирм различных отраслей, форм и масштабов деятельности, находящихся на различных стадиях развития и порождает разнообразие методологических подходов управления конкурентоспособностью в зависимости от характеристик параметров деятельности, которые в настоящее время имеют высокие темпы и непоследовательный характер изменений.

Кроме того, анализ практического опыта показал, что руководители компаний при использовании различных способов управления конкурентоспособностью компаний (оптимизация налогообложения, бюджетирование, экономия материальных и финансовых ресурсов, управление качеством и др.) неизбежно сталкиваются с рядом ограничений:

1. сопротивление изменениям, повышение уровня стресса;
2. недолговременный эффект от изменений по причине зависимости от внешнего контролирующего фактора (руководителя или внешнего консультанта) и быстрого изменения внешней среды, а следовательно, постоянная корректировка программ повышения уровня конкурентоспособности;
3. разрозненность действий и программ из-за ориентации ключевых специалистов только на те технологии, которым они обучены;
4. не достигаются цели проводимых изменений из-за отсутствия эффективных механизмов их внедрения;
5. неправильное понимание сути изменений работниками предприятия, увеличение числа ошибок при их внедрении;
6. недостаточно высокая мотивация, креативность и ответственность работников при внедрении изменений.

Вышеприведенные ограничения часто порождают распространенные негативные эффекты от внедрения организационных изменений. Такая ситуация формирует потребность у руководителей организаций в использовании более эффективных способов управления конкурентоспособностью организации.

**3. Выявлены определяющие факторы конкурентоспособности в постинформационном обществе и перспективы изменения технологий обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Выявлены основные преимущества коучинга, как эффективной технологии повышения конкурентоспособности, имеющей минимальные ог-**

## **раничения в использовании по временным, функциональным, отраслевым параметрам деятельности.**

На основе анализа прогнозов таких футурологов, как К.А. Нордстрем, Й. Риддстрале, Г. Крэг, М. Кёне, Р. Йенсен и др. и анализа тенденций перехода к постинформационному обществу, были выявлены следующие определяющие факторы конкурентоспособности:

1. быстрота, непрерывность инновационных процессов;
2. эмоциональная разумность;
3. эффективный имидж.

Данные факторы конкурентоспособности мы отождествляем с характеристиками персонала компании:

1. мобильность, оперативность решений, способность рисковать, энергичность;
2. способность к самостоятельной творческой работе с информацией;
3. умение работать совместно в команде, корпоративная приверженность.

Управление вышеперечисленными факторами конкурентоспособности требует от компаний развития определенных качеств персонала и новых технологий управления. Вследствие этого, в последнее время в сфере организационного консалтинга возрос интерес к коуч-технологиям, как к форме раскрытия уже существующего потенциала сотрудников предприятия к самостоятельной творческой работе с информацией, повышению уровня ответственности и, как следствие, «эмоциональной разумности» организации.

Преимущества коучинга для целей повышения конкурентоспособности заключаются в нижеследующих характеристиках.

1. Технология коучинга обеспечивает способность организации конкурировать без привязки к определенным отраслевым параметрам деятельности, формату предприятия, достигнутым конкурентным преимуществам, так как предоставляет в распоряжение клиента методы и навыки, использование которых позволит в конкретной ситуации самостоятельно находить нужные, рациональные решения, оптимальные для человека и компании.

2. Технология коучинга обеспечивает долгосрочность достигаемых конкурентных преимуществ, так как надежно адаптирует организацию и личность к высокой конкуренции на рынке. Кроме того, уровень эффективности и креативности персонала организации является огромным ресурсом, в использовании которого еще нет жесткой конкуренции.

3. Коучинг - технология управления не только текущим уровнем конкурентоспособности организации, но и ее «перспективной конкурентоспособностью», поскольку она направлена на мобилизацию внутренних ресурсов организации, развивает необходимые способности и навыки работы с динамично изменяющейся информацией, способствует освоению передовых стратегий получения результата через высокую мотивацию к работе, распечатку креативных ресурсов и повышение ответственности за результат.

4. Особенностью коучинга как ресурса организации является возможность исключения данного ресурса из списка амортизированных активов, а

также в прогрессивном росте эффективности от активного и непрерывного внедрения и развитии коуч-технологий в системе управления организацией.

5. Внедрение коуч-технологий по сравнению с другими технологиями повышения конкурентоспособности предприятия не имеет ограничений на применение во всех сферах деятельности предприятия, на любой стадии развития и может быть использовано как универсальный стиль управления предприятием.

**4. Сформулированы основные условия внедрения коуч-технологий в целях обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур. Разработана методика полного коуч-цикла, которая апробирована на предприятиях г. Тюмени различных по отрасли, масштабу и времени деятельности на рынке. Разработана технология мониторинга процесса коучинга. На основе результатов мониторинга и экспериментальной проверки на предприятиях проанализирована степень влияния коуч-технологий на изменение уровня их «констатационной конкурентоспособности» и «перспективной конкурентоспособности».**

Существующие источники по коучингу рассматривают процесс внедрения и развития коуч-технологий сегментарно. Комплексный характер реализации коучинга заключается в неразрывной связи психологических и экономических подходов к обеспечению конкурентоспособности, а именно, в достижении экономического аспекта конкурентоспособности в долгосрочной перспективе посредством применения психологического подхода в системе менеджмента организации. Полнота цикла применения технологии коучинга достигается всем спектром реализации коучинга – от определения условий необходимости и целесообразности его применения до мониторинга экономической и организационно-психологической эффективности внедрения коучинга.

Авторская методика полного коуч-цикла учитывает и элиминирует недостатки имеющихся в настоящее время способов влияния на конкурентоспособность организации, так как основные условия ее внедрения следующие:

1. формирование психологической готовности сотрудников различных категорий и статусов к внедрению коуч-технологий;
2. системный анализ персональных и организационных ресурсов (САР) посредством интервьюирования управленцев и ключевых специалистов для выявления специфичных задач, целей и разработки соответствующего механизма их решения и достижения;
3. проведение административных тренажей, тренингов сплочения и командообразования по тематикам: «анализ, корректировка, разработка миссии организации, корпоративных стандартов для выявления ключевых факторов успеха организации», «выявление креативного потенциала группы», «выявление качеств идеальной модели личности сотрудников различных уровней ответственности;
4. внедрение аналитического совета как органа, закрепляющего организационную функцию креативности и внутреннего коучинга;

5. разработка системы мотивации по показателям корпоративной инициативности и приверженности;

6. совместный (внутренний и внешний) поэтапный мониторинг качества управленческих решений и действий, принятых по результатам САР.

Сформулированы базовые организационно-психологические условия целесообразности применения коуч-технологий, которые предполагают ограничение круга предприятий, способных получить ожидаемый эффект от внедрения коуч-технологий:

1. желание и профессионально-личностная готовность руководителя и управленческого состава организации принять гуманистическую философию и психологию коучинга и готовность применять коуч-технологии;

2. готовность руководителя к системному подходу в обучении и развитии персонала;

3. отсутствие ярко выраженного командно-административного стиля руководства в организации или готовность его изменить.

Алгоритм применения методики полного коуч-цикла наглядно представлен на рис.2.

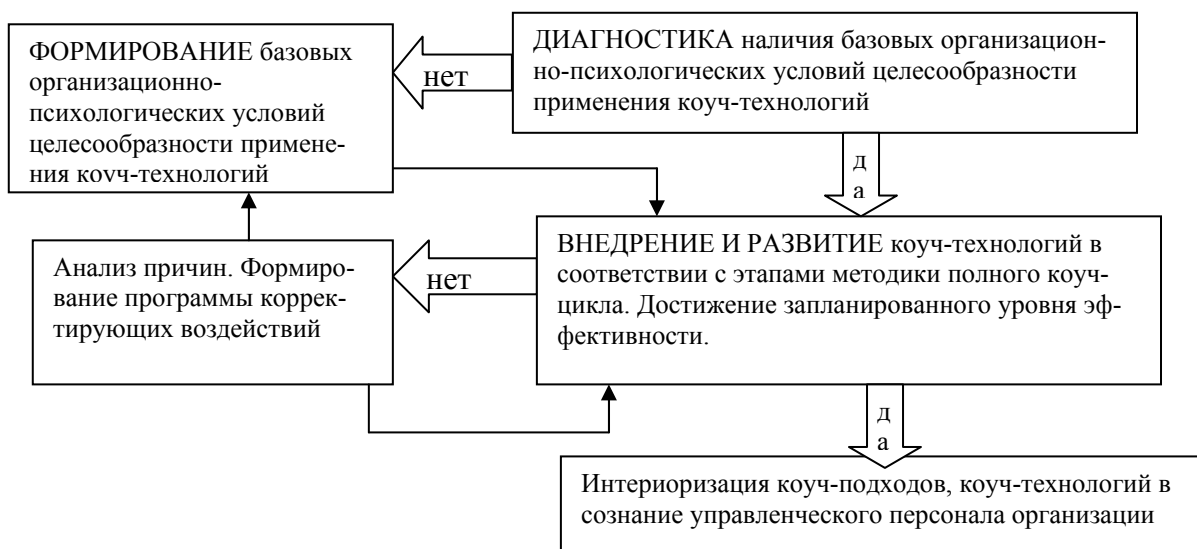


Рис.2. Алгоритм применения методики полного коуч-цикла.

Мониторинг процесса коучинга необходим для контроля и измерения результата, в частности, степени влияния коуч-технологий на уровень конкурентоспособности организации. Схематично, технология мониторинга результатов применения методики полного коуч-цикла представлена на рис.3.



*Рис.3.* Технология мониторинга результатов применения методики полного коуч-цикла

На предварительном «0» этапе нами был проведен качественный анализ подходов к управлению и оценке уровня конкурентоспособности. Перечень критериев, определяющих выбор методик и показателей оценки конкурентоспособности предприятия определялся по результатам экспертного опроса (таблица 1).

**Результаты экспертного опроса по оценке значимости критериев выбора показателей оценки конкурентоспособности предприятия**

Показатель	Значимость
1. Показатели должны иметь реальные практические возможности количественной оценки	Обязательный критерий
2. Методика расчета показателей должна быть максимально объективной	Обязательный критерий
3. Субъектом должна являться непосредственно организация (показатели должны отражать изменения во внутренней среде предприятия, т.к. воздействие посредством коуч-технологий производится непосредственно на систему управления)	Обязательный критерий
4. Выбранные критерии в комплексе не должны противоречить друг другу, т.е. иметь взаимосогласованные тенденции к улучшению/ухудшению	Обязательный критерий
5. Критерии должны подходить как для предприятий производственной сферы, так и для сферы услуг (т.к. внедрение коуч-технологий проходило на предприятиях различных отраслей, типов деятельности, в том числе смешанного типа).	Обязательный критерий

Было выявлено, что для проведения анализа эффективности внедрения коуч-технологий в систему управления предприятием наиболее подходящими являются модели оценки конкурентоспособности в рамках функционального подхода. Основное преимущество данного подхода состоит в том, что все факторы имеют количественную оценку и имеют тесную связь с изменениями во внутренней среде организации, т.к. по существу являются производными непосредственно от производственно-сбытовой деятельности предприятия.

Для оценки уровня «констатационной конкурентоспособности» выбраны следующие показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия:

- чистая прибыль (эффективность финансовой деятельности);
- затраты на рубль товарной продукции (эффективность производственно-сбытовой деятельности);
- отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу (эффективность финансовой деятельности);
- производительность труда (эффективность использования трудовых ресурсов).

Для анализа степени влияния коуч-технологий на уровень «перспективной конкурентоспособности» предприятия был произведен анализ и отбор организационно-психологических критериев, соответствующих базовым условиям исследования:

- возможность количественного расчета;
- наличие исходной информации на предприятии в период внедрения коуч-технологий;
- максимальная степень достоверности результатов.



В результате для оценки уровня «перспективной конкурентоспособности» были выбраны следующие критерии:

- вовлеченность сотрудников в создание эффективных рабочих процессов, соответствующая количеству эффективных изменений в рабочих процессах в ед. времени;

- открытость общения, свободного и оперативного доступа к необходимой достоверной информации, которое соответствует количеству времени, требуемого на обратную связь по принятию решений от низшего уровня управления до топ-менеджмента;

- качество инновационных процессов, выражаемое в количестве внедренных инновационных идей, отнесенных к количеству предложенных инновационных идей в ед. времени;

- высокий уровень ответственности за решения и результаты работы, а также высокие адаптационные свойства к изменениям, измеряемые показателями мотивации с помощью специального психодиагностического инструментария.

На втором этапе мониторинга было произведено исследование наличия и тесноты связи между затратами на внедрение коуч-технологий и ростом конкурентоспособности предприятия по выбранным показателям.

Для максимального исключения влияния других факторов (кроме коуч-технологий) на показатели конкурентоспособности данные прошли предварительную подготовку: выделена сезонность «методом Андерсена», элиминирована запланированная динамика показателей.

Коэффициент корреляции рассчитывался по следующей формуле:

$$\rho = \frac{COV(X, Y)}{\sigma_x * \sigma_y}, \quad (1)$$

где COV – ковариация между признаками x и y;

x и y — выборочные средние значения массива показателей затрат на коучинг и показателей конкурентоспособности за период внедрения коуч-технологий, соответственно.

Корреляционное статистическое исследование зависимостей позволило обосновать тесную зависимость между показателем «затраты на коучинг накопленным итогом, час» и показателями «чистая прибыль, тыс. руб.», а также между показателем «затраты на коучинг накопленным итогом, час» и «мотивация, балл».

На третьем этапе была построена модель связи между вышеуказанными показателями. Так как для процесса внедрения коуч-технологий была выявлена неравномерная экономическая эффективность из-за больших затрат на внешних консультантов в период обучения коуч-технологиям, неравномерности вовлечения внутренних ресурсов, процесс внедрения коуч-технологий анализировался по этапам:

1. этап внешнего внедрения коуч-технологий;

2. этап активного внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия;

3. этап стабилизации внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия.

Для каждого этапа определялось уравнение парной регрессии.

Уравнение для прямой линии имеет следующий вид:

$$y = mx + b, \quad (2)$$

где зависимое значение  $y$  — функция независимого значения  $x$ , значения  $m$  — коэффициенты, соответствующие каждой независимой переменной  $x$ , а  $b$  — постоянная.

$m$  и  $b$  вычисляются по следующим формулам:

$$m = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \quad (3)$$

$$b = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \quad (4)$$

С помощью коэффициентов уравнения была выявлена экономическая эффективность от внедрения коуч-технологий с учетом средней стоимости часа внедрения коуч-технологий на каждом этапе и вероятности.

Для итогового расчета экономической эффективности использовались следующие формулы и показатели:

$$\text{Рентабельность затрат на коучинг, \%} = \frac{m * r^2}{\bar{P}_{\text{час}}}, \quad (5)$$

где  $m$  - Прирост чистой прибыли, тыс. руб. при изменении затрат на коучинг на 1 час;

$r^2$  - Вероятность прироста чистой прибыли, тыс. руб. при изменении затрат на коучинг на 1 час;

$\bar{P}_{\text{час}}$  - Средняя стоимость 1 часа коучинга.

$$\bar{P}_{\text{час}} = \frac{\zeta \dot{e}.y. - \zeta i.y.}{T \dot{e}.y. - \dot{O} i.y.} \quad (6)$$

$Z$  к.э.,  $Z$ н.э. – затраты на коучинг, тыс. руб. на конец этапа и на начало этапа, соответственно.

$T$  к.э.,  $T$ н.э. – затраты на коучинг, час. на конец этапа и на начало этапа, соответственно.

Основным организационно-психологическим критерием эффективности являлись показатели мотивации достижения и трудовой мотивации сотрудников. Для оценки мотивации достижения была использована методика Т. Элерса. Для оценки трудовой мотивации использован опросник Е.В. Маслова. Шкалы оценок указанных методик разноплановые и, в этой связи, приведены к 10-балльной шкале. В отношении данной шкалы применена логика среднестатистического норматива, в соответствии с которой ре-

результаты от 0-3 балла считаются «ниже нормы», 4-7 баллов квалифицируются как «норма», а диапазон 8-10 баллов, соответственно, «выше нормы».

На четвертом этапе результаты мониторинга процесса коучинга были проанализированы с точки зрения экономической или организационно-психологической эффективности внедрения коуч-технологий и, соответственно, определена степень их влияния на уровень «констатационной конкурентоспособности» и «перспективной конкурентоспособности» организации.

Экспериментальное внедрение коуч-технологий и мониторинг результатов показателей конкурентоспособности предприятия производились на базе 3-х организаций, представляющих разные отрасли, масштабы деятельности, численность персонала и время существования на рынке. Характеристика базы формирующего эксперимента представлена в таблице 2.

Таблица 2

### Характеристика базы формирующего эксперимента

Характеристики	Предприятие 1го типа	Предприятие 2го типа	Предприятие 3го типа
Отрасль	Оптово-розничная торговля, производство (оптово-розничная торговля стройматериалами, жилищное строительство)	Услуги, производство (услуги креативных работ, дизайна, производство наружной рекламы)	Услуги, торговля (оптово-розничная торговля инструментом, услуги проката оборудования)
Формат предприятия	Холдинг	Общество с огр. отв.	Группа компаний
Масштаб	Крупный бизнес	Малый бизнес	Средний бизнес
Период деятельности	более 10 лет	более 10 лет	5 лет
Экспериментальная база	ЗАО «Керама-Тюмень»	ООО Центр креативных технологий «Золотое Сечение»	ООО «Инструмент-центр»
Соответствие процесса внедрения коуч-технологий методике полного коуч-цикла	да	нет	да
Специфика затрат на внедрение коуч-технологий	Наибольшие первоначальные затраты на внешний коучинг - в начале процесса; тенденция к постепенному увеличению использования коуч-технологий в течение исследуемого периода с постепенным переходом на коучинг за счет внутренних ресурсов.	Значительные затраты - в начале проекта, наличие перерыва в их освоении, отсутствие преемственности перехода внешнего коучинга на внутренний, отсутствие плановости осуществления коуч-мероприятий.	Планомерное внедрение коуч-технологий в систему управления, в основном внешними консультантами в течение длительного периода, затем активное освоение и внедрение коуч-технологий управленческим персоналом фирмы за счет внутренних ресурсов предприятия
Период мониторинга результатов	февраль 2004 г. – февраль 2006 г.	февраль 2004 г. – февраль 2006 г.	февраль 2004 г. – февраль 2006 г.

Данные по экономической эффективности внедрения коуч-технологий представлены в таблице 3.

В таблице 4 представлен темп прироста прибыли в период внедрения коуч-технологий, рассчитанный следующим образом:

$$\dot{O}_{\text{идеи}} \% = \frac{\dot{I}_{\text{дэи}}}{\dot{I}_{\text{дэи}}} \cdot 100\% \quad (7)$$

Таблица 3

**Рентабельность затрат на коуч-технологии (%)**

Этапы	Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 3
1. Этап внешнего внедрения коуч-технологий	16,3	48,2	43,95313
2. Этап активного внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия	538	-0,792 (по остаточному периоду)	165,9211
3. Этап стабилизации внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия	412,5	отсутствовал	440
Итого по проекту:	163	0,02	129,25

Данные таблицы 3 позволяют сделать вывод, что экономическая эффективность внедрения коуч-технологий в целом по проекту характерна только для Предприятия 1 и Предприятия 3; отдача на затраты, вложенные в коуч-технологии наблюдается только на втором и третьем этапах внедрения для данных предприятий. Для Предприятия 2 характерно отсутствие рентабельности затрат в целом по проекту и поэтапно, более того, отрицательная величина рентабельности на втором этапе свидетельствует об убыточности затрат на коуч-технологии в остаточном периоде проекта. Данный факт обусловлен существенными отклонениями от методики полного коуч-цикла в процессе внедрения коуч-технологий на Предприятии 2.

Таблица 4

**Темп роста чистой прибыли (%)**

Этапы	Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 3
1. Этап внешнего внедрения коуч-технологий	134,27	150	1233,33
2. Этап активного внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия	124,02	75 (по остаточному периоду)	195,14
3. Этап стабилизации внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия	103,04	отсутствовал	127,05
Итого по проекту:	171,58	112,5	3100

Данные таблицы 4 свидетельствуют о положительном влиянии коуч-технологий на рост прибыли на всех трех предприятиях, за исключением Предприятия 2. Сохранение тенденции положительного роста прибыли на третьем этапе Предприятия 1 и Предприятия 2 позволяет сделать вывод, что эффективность использования коуч-технологий, как актива, тем больше, чем длительнее время его активного непрерывного использования.

## Среднее значение мотивации (балл)

Этапы	Предприятие 1	Предприятие 2	Предприятие 3
Уровень на начало проекта	2,44	5,00	5,00
1. Этап внешнего внедрения коуч-технологий	4,34	5,56	5,56
2. Этап активного внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия	8,61	2,5 (по остаточному периоду)	7,02
3. Этап стабилизации внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия	9,22	отсутствовал	7,72
Уровень на момент завершения мониторинга проекта	9,64	3	7,8

Данные мониторинга среднего значения мотивации (таблица 5) позволяют сделать вывод, что экономическая эффективность внедрения коуч-технологий в целом по проекту и поэтапно обусловлена повышением организационно-психологического уровня развития организации. Для Предприятия 1 и Предприятия 2 характерен постепенный рост уровня мотивации. На Предприятии 2 наблюдается рост уровня мотивации только на первом этапе проекта и снижение уровня мотивации ниже первоначального в последующий период.

Интерпретация 10-балльной шкалы мотивации по уровню организационно-психологического развития организации представлена в таблице 6.

**Характеристика организационно-психологического уровня развития организации в соответствии с уровнем интегрального показателя мотивации**

Диапазон оценки мотивации сотрудников (в баллах)	Содержание мотивационных установок сотрудников		Квалификация уровня развития организации
	Оценка мотивации достижения (по Т. Элерсу)	Оценка трудовой мотивации (по Е.В. Маслову)	
0-4 «Ниже нормы»	Для сотрудников характерно стремление к стабильности, сопротивление к освоению новых технологий, стремление «оставить все по старому», низкий	Низкий уровень трудовой дисциплины, низкая корпоративная приверженность, слабая работоспособность, не сформирована способность к оптимизации деятельности, низ-	<b>Уровень «низкой перспективной конкурентоспособности».</b> Несформированная, «нераспечатанная» способность предприятия использовать информационный, управленческий, креативный, научно-технологический и коммуника-

	уровень осознанности в действиях, высокий уровень необоснованного риска.	кая ответственность, низкая стрессоустойчивость к ситуациям высокого напряжения в профессиональной деятельности, формальное выполнение поставленных задач, безответственность в отношении результата.	ционный потенциалы, отсутствие эффективной и оперативной адаптации к условиям быстроизменяющейся внешней среды, слабая ориентация на покупателя. Возможен кризис системы управления, неэффективность финансово-хозяйственной деятельности. Высокая конкурентоустойчивость.
4-7 «Средний»	Для сотрудников характерна цикличность в смене приоритетов, интенсивности и устойчивости целеполагания. Характерна зависимость от внешних факторов (внешней оценки, наказаний и поощрений), характерен средний уровень необоснованного риска.	При хорошей работоспособности трудовая дисциплина требует внешнего контроля, уровень корпоративной приверженности зависит от качества социального пакета, выбор оптимальных способов деятельности, нормативная ответственность, наличие стрессоустойчивости к ситуациям высокого напряжения в профессиональной деятельности, формальные задачи, радение за результат.	<b>Уровень «Средней перспективной конкурентоспособности».</b> Наличие резерва «нераспечатанной» способности предприятия использовать информационный, управленческий, креативный, научно-технологический и коммуникационный потенциалы. Адаптация к условиям быстроизменяющейся внешней среды, как правило, адекватна и своевременна, организация имеет налаженную информационную связь с покупателями, положительный внешний имидж. Система управления в целом способна обеспечивать оперативные обоснованные решения и их экономическую эффективность.
7-10 «Выше нормы»	Для сотрудников характерен высокий уровень целеполагания, творческий выбор средств к достижению цели, стремление к социальной значимости, карьере, высокий уровень конструктивной инициативности. Для сотрудников характерен низкий уровень необоснованного риска, надежды на «незаработанный» успех.	Высокий уровень трудовой дисциплины, высокая корпоративная приверженность, хорошая работоспособность, склонность к выбору оптимальных способов деятельности, высокая ответственность, высокая стрессоустойчивость к ситуациям высокого напряжения в профессиональной деятельности, высокая увлеченность задачами, радение за результат.	<b>Уровень «Высокой перспективной конкурентоспособности».</b> Предприятие полноценно использует свой информационный, управленческий, креативный, научно-технологический и коммуникационный потенциалы для максимально эффективной адаптации к условиям быстроизменяющейся внешней среды; потребности покупателя полностью удовлетворяются, прогнозируются и формируются. Высокая лояльность покупателей и сотрудников организации к компании. Характерно быстрое развитие и достижение лидерских позиций в отрасли.

В результате мониторинга процесса коучинга был выявлен ряд внешних и внутренних факторов, определяющих эффективность внедрения коуч-технологий.

1. Внедрение коуч-технологий согласно методике полного коуч-цикла обеспечивает гарантированный экономический и организационно-психологический эффект.

2. Эффективность использования коуч-технологий, как актива, тем больше, чем длительнее время его активного непрерывного использования.

3. Экономический и организационно-психологический эффект неравномерен на различных этапах внедрения коуч-технологий в силу следующих причин:

- на этапе внешнего внедрения затраты не окупаются за счет роста прибыли предприятия и имеют низкую степень связи с показателями конкурентоспособности, что обусловлено большими денежными затратами на найм внешних консультантов и небольшим количеством накопленного времени, затраченного на коучинг;

- на этапе активного внедрения затраты на коучинг окупаются за счет роста прибыли предприятия, вследствие чего организация выводится на новый организационно-психологический уровень, что обусловлено интериоризацией коучинга в систему управления;

- на этапе стабилизации окупаемость затрат на коучинг наблюдается даже при небольшом росте прибыли, а уровень показателей «перспективной конкурентоспособности» достигает своего оптимального уровня и/или максимального потенциала за счет полной интериоризации процесса коучинга в систему управления.

3. Отсутствие последовательности внедрения коуч-технологий и слабая вовлеченность в процесс профессионально-личностных ресурсов персонала организации может ухудшить показатели конкурентоспособности.

Таким образом, методика полного коуч-цикла обеспечивает не только рост уровня «констатационной конкурентоспособности, но и «перспективной конкурентоспособности», т.к. основной составляющей роста прибыли являются факторы роста мотивации сотрудников, эффективности инновационных процессов и др. организационно-психологические факторы, что повышает адаптацию предприятия к любым условиям деятельности на рынке и позволяет ему успешно конкурировать с организациями любого формата.

## **ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

1. Вылегжанина А.О. Управление конкурентоспособностью предприятий за счет внедрения коуч-технологий/А.О. Вылегжанина // Вестник Тюменского государственного университета. №2. – Тюмень: ТюмГУ, 2007. - С.59-64. (0,59 п.л.).

2. Вылегжанина А.О. Повышение конкурентоспособности фирмы и ее продукции посредством управления эффективностью затрат на качество продукции. /А.О. Вылегжанина // Наука и инновации XXI век. Материалы 5ой

открытой окружной конференции молодых ученых. – Сургут: СурГУ, 2005 г. С.53-54. (0,12 п.л.)

3. Вылегжанина А.О. Перспективы развития программных продуктов в управлении бизнесом. /А.О. Вылегжанина // Известия Международного института финансов, управления и бизнеса. – 2006 - №2 - С.32-35. (0,12 п.л.)

4. Вылегжанина А.О. Управление конкурентоспособностью персонала организации как основным ресурсом конкурентоспособности организации в современной экономике. // Известия Международного института финансов, управления и бизнеса. – 2005 - №2 - С.30-33. (0,53 п.л.)

5. Вылегжанина А.О. Проблемы маркетингового анализа. /А.О. Вылегжанина // Материалы научно-практической конференции: «Оптимизация бизнеса: информационные технологии и кадровый потенциал». - Тюмень: ТюмГУ, 2005. (0,12 п.л.)

6. Вылегжанина А.О. Проблемы маркетингового планирования. /А.О. Вылегжанина // Материалы научно-практической конференции: «Оптимизация бизнеса: информационные технологии и кадровый потенциал». - Тюмень: ТюмГУ, 2005. (0,12 п.л.)

7. Вылегжанина А.О. Проблемы стратегии маркетинга. /А.О. Вылегжанина // Материалы научно-практической конференции: «Оптимизация бизнеса: информационные технологии и кадровый потенциал». - Тюмень: ТюмГУ, 2005. (0,12 п.л.)

8. Вылегжанина А.О. Основные проблемы сбыта на предприятиях. CRM-концепция. /А.О. Вылегжанина // Материалы научно-практической конференции: «Оптимизация бизнеса: информационные технологии и кадровый потенциал». - Тюмень: ТюмГУ, 2005. (0,12 п.л.)

9. Вылегжанина А.О. Управление конкурентоспособностью предприятий за счет внедрения коуч-технологий/А.О. Вылегжанина // Социально-экономические проблемы трансформационной экономики. МИФУБ. Выпуск 3. – Тюмень: Вектор Бук, 2006. С.65-68. (0,18 п.л.)

10. Вылегжанина А.О. Роль коуч-технологий как способа управления конкурентоспособностью предприятий. /А.О. Вылегжанина // Сибирский психологический журнал. - Томск: ТГУ, 2007. С.45-55. (0,59 п.л.)