

А. О. Вылегжанина

**КОУЧ-ТЕХНОЛОГИИ
КАК СПОСОБ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ
СТРУКТУР**

Монография

*Специальности 10.10 – Методология,
теория обеспечения конкурентоспособности
предпринимательских структур*



Москва-Берлин
2015

УДК 338.46

ББК 65.290

В92

Вылегжанина, А. О.

В92 Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур : монография / А. О. Вылегжанина. – М.-Берлин: Директ-Медиа, 2015. – 232 с.

ISBN 978-5-4475-4009-8

В условиях рыночной экономики для хозяйствующего субъекта необходимым условием выживания является обеспечение его конкурентоспособности. Анализ исследований зарубежных и отечественных авторов выявил тенденцию смещения 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 данной работе разработаны теоретические и методические положения и практические рекомендации по внедрению и развитию коуч-технологий в предпринимательских структурах, способствующих обеспечению их конкурентоспособности.

УДК 338.46

ББК 65.290

ISBN 978-5-4475-4009-8

© Вылегжанина А. О., текст, 2015

© Издательство «Директ-Медиа», оформление, 2015

ВВЕДЕНИЕ

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 данного 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. Круг, М. Кёне, Р. Йенсен. Заметный вклад в определение 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 основные 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 внутренних факторов, определяющих эффективность внедрения коуч-технологий.

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

ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ

1.1. Эволюция понятий конкуренции и конкурентоспособности как экономических категорий

Многообразие публикаций, как в отечественной, так и в зарубежной печати, посвященных вопросам конкурентоспособности, отражает объективную сложность предмета научного исследования. С нашей точки зрения, сравнительный анализ подходов к определению понятий «конкуренция» и «конкурентоспособность» нужен для того, чтобы выделить эволюционную составляющую в данных категориях, которая обуславливает необходимость обращения внимания на коуч-технологии.

Истоки возникновения теории конкурентных отношений (теории совершенной конкуренции) относятся ко времени зарождения политической экономии. Представители классической политической экономии (А. Де Бугельбер, У. Петти) с функционированием и развитием конкурентных отношений связывали реализацию принципа социальной справедливости, обосновывая в этой связи понимание капиталистического строя как вечного и естественного. Более поздние представители классической экономической школы (А. Смит и Д. Рикардо) полнее аргументировали объективную природу закономерности развития свободной конкуренции. Марксизм продолжил научную традицию А. Смита и Д. Рикардо, которые первыми обозначили грань между внутренними законами капитализма и внешними конкурентными механизмами их действия. В рамках классической

экономической теории конкуренция рассматривается как неотъемлемый элемент рыночного механизма. А. Смит трактовал конкуренцию как поведенческую категорию, когда индивидуальные продавцы и покупатели соперничают на рынке за более выгодные продажи и покупки соответственно [28. С. 58]. Данную концепцию в конце XIX в. и начале XX в. последовательно отстаивали А. Курно, У. Джевонс, Х. Уайт, А. Пигу, А. Маршалл, Таусиг, Дж. Стюарт Милль, Н. Калдор и др. Ф. Хайек, далее, поднимает вопросы совершенствования конкурентных отношений, которые должны постоянно направлять и давать импульсы для развития позитивных процессов конкурентной экономики, искореняя, по возможности, негативные. [189. С. 15]

Метафизическое противопоставление монополии и конкуренции, сформулированное в недрах концепции свободной конкуренции, вошло в качестве фундаментального элемента в концепцию совершенной конкуренции. Отсутствие значимых общественных регуляторов неограниченной конкуренции было обусловлено в период свободной конкуренции незрелостью рыночной экономики, не ставшей еще целостной системой рыночных отношений.

Дальнейший анализ содержания и развития конкурентных отношений связан с исследованием синтеза, интеграции конкурентных и монопольных начал рыночной системы. Анализируя движущие силы развития конкурентных отношений, ученые (Э. Чемберлин, Дж. Робинсон, Й. Шумпетр) назвали различные системообразующие признаки изучаемых процессов. Так, в теории «эффективной конкуренции» Й. Шумпетера, рыночный механизм в эпоху «большого бизнеса» представляет собой «плодотворное взаимодействие сил монополии и конкуренции». Автор оправдывает неко-

торую степень монополизации рыночной системы, если она служит эффективизации научно-технического прогресса. Теория несовершенной конкуренции Дж. Робинсона и Э. Чемберлина была оценены как революция в микроэкономическом анализе XX века и сохраняет жизненность до настоящего времени.

Множество современных определений конкуренции можно объективно по существенным признакам объединить в три группы.

Первый определяет конкуренцию как состязательность на рынке. Такой подход характерен для отечественной литературы. (Р.А. Фатхутдинов, Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, А.Ш. Лозовский, А.Г. Поршев, Б.А. Райзберг, Г.Я. Киперман, И.А. Спиридонов, Н.И. Перцовский, С.И. Ожегов). Он основывается на повседневном понимании конкуренции как соперничества за достижение лучших результатов в какой-либо сфере деятельности. Наиболее типичные определения для данного подхода:

- состязательность хозяйствующих субъектов, предпринимателей, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможности каждого из них воздействовать на общие условия обращения товаров на данном рынке и стимулируют производство тех товаров, которые требуются потребителю (Р.А. Фатхутдинов) [180. С. 102];

- экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения разнообразных потребностей покупателей (Г.Л. Азоев, П.С. Завьялов, А.Ш. Лозовский, А.Г. Поршев, Б.А. Райзберг) [114. С. 24];

- процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы изготовителей и поставщиков при реализации продукции, экономическое соперничество между

обособленными товаропроизводителями или поставщиками товаров (услуг) за наиболее выгодные условия сбыта (Г.Я. Киперман) [152. С. 65];

– Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения различных потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли. (И.А. Спиридонов) [162. С. 12];

– Экономический процесс взаимодействия, взаимосвязи и борьбы между выступающими на рынке предприятиями в целях обеспечения лучших возможностей сбыта своей продукции, удовлетворения потребностей покупателей и получения наибольшей прибыли (Н.И. Перцовский) [118. С. 102];

– Соперничество, борьба за достижение больших выгод, преимуществ (С.И. Ожегов, Н.Ю. Шведкова). [128. С. 254].

Данный подход к конкуренции как к состязательности включает в себя также нормативное определение конкуренции, приведенное в Законе РФ «О конкуренции», которое определяет ее как «состязательность хозяйствующих субъектов, когда их самостоятельные действия эффективно ограничивают возможность каждого из них односторонне воздействовать на общие условия обращения товаров на соответствующем товарном рынке». [60. С. 1–5] Согласно этому определению, рыночная конкуренция или конкуренция в самоорганизующейся экономической системе – это борьба фирмы за ограниченный объем платежеспособного спроса со стороны потребителей, ведущаяся фирмами на доступном им сегменте рынка. Однако, и это определение не дает возможности каким-либо образом вывести особенности конкурентоспособности. Это остается одним из тех экономических понятий, от-

носителем которых разногласия в научной среде носят выраженный характер.

Второй подход рассматривает конкуренцию как «элемент рыночного механизма, который позволяет уравновесить спрос и предложение» [110. С. 40]. Этот подход характерен для классической экономической теории.

Третий подход определяет конкуренцию как критерий, по которому определяется тип отраслевого рынка. Этот подход основывается на современной теории морфологии рынка, основоположателем которой является Штальберг [1. С. 45]

Отдельно в этом ряду стоит идеологическое представление о конкуренции, характерное для советского периода – отрицательное отношение к конкуренции в целом. Термин «конкуренция» не применялся в советской экономике. Так, в словаре политической экономии конкуренция определялась как «антагонистическая борьба между частными товаропроизводителями за наиболее выгодные условия производства и сбыта товаров». Понятие конкуренции отождествлялось с анархией, хищническими методами и тяжелыми социальными последствиями. Элементы конкуренции и конкурентной борьбы были знакомы только руководителям предприятий, чья продукция шла на внешний рынок. [20. С. 89]

В более поздней отечественной литературе отношение к конкуренции стало более толерантным. Конкуренция определялась как «естественная черта рыночных отношений. В условиях здоровой конкуренции в выигрышном положении оказываются потребители; в интересах получения прибыли поставщики, изготовители продукции и продавцы вынуждены стремиться к лучшему удовлетворению запросов покупателей». [57. С. 46]

В современной микроэкономической теории конкуренция понимается как некое свойство рынка. Такое понимание возникло в связи с развитием теории морфологии рынка. В этой связи важно различие терминов «конкуренция» и «соперничество». В современном понимании термин «соперничество» относится к действительному поведению, тогда как термин «конкуренция» относится к определяющей структуре рынка модели, используемой для предсказания поведения на определенном рынке.

На основании анализа вышеизложенных эволюционных подходов к понятию конкуренции попытаемся выделить ее основные компоненты:

- в большинстве подходов к определению понятия «конкуренция», она так или иначе, сопоставляется с понятием «борьбы» или «соперничества», целью которой является в конечном итоге потребитель, а результат можно выразить в финансовой категории прибыли;

- понятие «соперничество» относится в данном случае к определенному сегменту рынка, который, вероятно, имеет определенные измеряемые параметры;

- конкуренция, по определению, может присутствовать только на конкурентном сегменте рынка;

- наличие конкуренции на рынке товаров или услуг, на котором действует предприятие, требует от него обеспечения определенной конкурентоспособности или, в противном случае, грозит вытеснением его с данных рынков.

Производным от понятия «конкуренция» явилось понятие «конкурентоспособность». Понимая, что свойство конкурентоспособности объектов и субъектов существует, и в то же время, ощущая отсутствие единства взглядов в этом вопросе, исследователи оперируют недостаточно точной терминологией. Отдельные авторы, например, Ю.А. Кормнов утверждает, что

универсального определения конкурентоспособности нет и его невозможно сформулировать; все зависит от того, применительно к какому объекту (предмету) или субъекту оно относится. [88. С. 17].

Рассмотрим, как трактуется термин «конкурентоспособность» применительно к элементам экономических систем, не относящихся к продукции. Это, прежде всего, промышленные предприятия, производящие продукцию, которая оценивается с точки зрения конкурентоспособности. Кроме того, сюда же целесообразно отнести предприятия, специализирующиеся на предоставлении услуг того или иного характера, отрасли и регионы. Наиболее часто встречающиеся определения термина конкурентоспособность организации приведены в таблице 1.1.

Таблица 1.1. Трактовки определения
«конкурентоспособности организации»

Автор определения	Определение
1. Азоев Г.А., Завьялов П.С., Лозовский А.Ш., Поршнев А.Г., Райзберг Б.А. [114. С. 27]	Это способность фирмы, компании конкурировать на рынках с производителями и продавцами аналогичных товаров посредством обеспечения более высокого качества, доступных цен, создания удобства для покупателей, потребителей.
2. Киперман Г.Я.[152. С. 68]	Способность противостоять на рынке другим изготовителям и поставщикам аналогичной продукции (конкурентам) как по степени удовлетворения своими товарами или услугами конкретной общественной потребности, так и по эффективности производственной деятельности.
3. Перцовский Н.И. [118. С. 102]	Возможность эффективной хозяйственной деятельности и ее практической прибыльной реализации в условиях конкурентного рынка. Это обобщающий показатель жизнестойкости предприятия, его умения эффективно использовать свой

Автор определения	Определение
	финансовый, производственный, научно-технический и трудовой потенциалы.
4. Фатхутдинов Р.А. [182. С. 16]	Способность фирмы выпускать конкурентоспособную продукцию, преимущество фирмы по отношению к другим фирмам данной отрасли внутри страны и за ее пределами.
5. Хруцкий В.Е., Корнеева И.В. [191. С. 320]	Это способность успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг.
6. Ожегов С.И. [128. С. 254]	Способность выдерживать конкуренцию, противостоять конкурентам.
7. Забелин П.В., Монсеева Н.К. [73. С. 64]	Способность приносить прибыль на вложенный капитал в краткосрочном периоде не ниже заданной, или как превышение над среднестатистической прибылью в соответствующей сфере бизнеса.

Сравнительный анализ определений, приведенных в таблице 1.1., позволил сделать следующие выводы:

Определение конкурентоспособности организации, данное Г.Я. Киперманом, не учитывает того, что в настоящее время ситуация конкуренции организаций сконцентрированных на каком-либо одном конкретном рынке и поставляющих полностью аналогичную продукцию достаточно абстрактна. Однако, достоинство данного определения, также как и определения, данного Н.И. Перцовским, в том, что они подчеркивают эффективность хозяйственной деятельности как решающий элемент конкурентоспособности организации.

Понятие «конкурентоспособность организации» в толковании Р.А. Фатхутдинова является, с нашей точки зрения, неполным, так как сводит конкурентоспособность организации к выпуску конкурентоспособной

продукции, фактически тем самым, приравнивая эти два понятия. Те же недостатки имеет определение, данное В.Е. Хруцким, И.В. Корнеевой, однако, в отличие от определения Р.А. Фатхутдинова, оно сужает границы понятия «конкурентоспособность» до ее достижения на конкретных рынках в данный период времени. Данная конкретизация позволяет уточнить это понятие, с одной стороны, с другой – ограничивает его применение, в частности, для исследовательской работы автора.

Во многих публикациях исследователи категории «конкурентоспособность» исходят из того, что конкурентоспособная организация – это хозяйствующий субъект, способный обеспечивать прибыль. Следовательно, совершенствование конкурентоспособности является эффективной операцией. Уточним, что под эффективностью понимается не обязательно получение высокой прибыли, а, главным образом, соответствие результатов функционирования и поставленной конечной цели или системы целей.

Существует другой подход в определении понятия «конкурентоспособность» – не только по аналогии с прибылью, но и с качеством производимой продукции или предоставляемых услуг. В этом смысле проработка проблемы конкурентоспособности активных экономических субъектов мало чем отличается от уровня осмысления конкурентоспособности изделий.

Достаточно большое количество публикаций содержит исследования и умозаключения, позволяющее провести анализ экономического содержания термина «конкурентоспособность изделия». Одной из первых отечественных работ, посвященных различным аспектам конкурентоспособности, является монография Долинской М.Г. и Соловьева И.А.. В данной работе понятие конкурентоспособности анализируется в сопоставлении с качеством продукции, как важнейшей

технико-экономической категорией. [51. С. 48] При этом качество продукции авторы рассматривают, основываясь на определении этого понятия, зафиксированного в ГОСТ 15467–79. [146]

В то же время авторы разделяют понятия «качество» и «потребительная стоимость», исходя из той посылки, что «...потребительная стоимость аккумулирует в себе все свойства продукции, которые связаны с ее способностью удовлетворять человеческие потребности, тогда как качество характеризуется лишь частью этих свойств, имеющих отношение к заданным характеристикам конкретной продукции». Тем не менее, известно, что качество, представляет собой набор свойств, обуславливающих способность продукции удовлетворять определенные потребности. Таким образом, в данной работе присутствует смысловое несоответствие, обусловленное неопределенной семантикой проблемы.

Г.Г. Азгальдов выражает в своей работе отрицательное отношение к тому, что понятия «конкурентоспособность» и «качество» часто трактуются как синонимы. Тем не менее, данный автор также сводит поставленную проблему к квалиметрии. При этом из контекста становится ясно, что в данном случае качество продукции отождествляется с набором технических характеристик товара. Конкурентоспособность изделия с точки зрения автора определяется в процессе сопоставления затрат, понесенных покупателем, и результата, достигнутого покупателем с использованием приобретенного изделия. [3. С. 3]

По мнению С.Г. Светунькова, противопоставление понятий «качества» и «потребительная стоимость» в квалиметрическом подходе существенно сужает возможности исследований, проводимых в связи с этим вопросом. Фактически, речь идет о том, чтобы продук-

ция удовлетворяла требованиям, определенным в технической и товароведческой документации. Соответствие продукта эталону в значительной мере определяет качество, но не исчерпывает его. [69. С. 8]

В таблице 1.2. приведены несколько определений понятия «качество» по различным международным стандартам. Можно отметить, что все они базируются на понятии «требование». Современные международные стандарты определяют качество с точки зрения соответствия продукции не только стандартам и техническим требованиям, но и любым существующим и предполагаемым требованиям заказчика. То есть управление категорией «качество» может быть основано только на принципе «клиентная ориентированность». Исходя из определений качества по международным стандартам, конкурентоспособность и категория качества в современном понимании гораздо более близки по смыслу, нежели качество в традиционном понимании.

Таблица 1.2. Трактовки понятия
«конкурентоспособность» по стандартам качества.

Стандарт	Определение
ISO 9000:2000 [206]	Степень соответствия присущих характеристик требованиям. Совокупность характеристик объекта, относящихся к его способности удовлетворить установленные и предполагаемые потребности.
SEI CMMI [206]	Способность набора неотъемлемых свойств продукта, компонента продукта или процесса удовлетворить требования заказчика.
ISO/IEC 14598–1 [199]	Полная совокупность характеристик сущности, определяющих ее способность удовлетворять сформулированным, предполагаемым и подразумеваемым потребностям.

Ряд авторов в своих работах предлагают объединить понятие «конкурентоспособность товара» и

«конкурентоспособности организации». Это просматривается в работе Г.Н. Игольников и Е.А. Патрушева [65. С. 109], В.Е. Швеца [70. С. 43] и Х.А. Фасхиева [6. С. 15]. Данное утверждение мы считаем не совсем верным, так как покупатель не всегда знает товар какого производителя он покупает. Здесь можно согласиться с авторами в том, что известность, товарный знак фирмы дают конкурентные преимущества фирме, но не играют решающую роль.

Представляется целесообразным рассматривать понятие «конкурентоспособность товара» и «конкурентоспособность предприятия» в следующей взаимосвязи между собой и с категориями эффективности и качества: товар, куда входят как изделия, так и услуги – пассивный компонент рынка, на котором присутствуют также и активные компоненты – субъекты хозяйствования, которые, очевидно, могут быть опосредованными носителями свойства конкурентоспособности (через свои товары и услуги). При этом конкурентоспособность таких экономических объектов определяется характеристиками, отличными от традиционных, используемых в квалиметрии. Здесь следует принимать во внимание параметры, определенные в микроэкономических методиках, используемых в сфере управления предприятиями. Можно утверждать, что применительно к товару конкурентоспособность является развитием категории качества. В случае активных экономических объектов, производящих продукцию – предприятий и организаций, представленных на рынке – конкурентоспособность представляет собой развитие категории эффективности, т. к. категория эффективности может быть присуща только субъектам рынка.

Обобщая представления о предмете исследования различных авторов, выделим ряд моментов, важных для

экспликации понятия «конкурентоспособность» и определения его места среди других экономических категорий:

1. Проблема конкурентоспособности относится лишь к нестационарному недефицитному рынку, который находится в неравновесном состоянии. Это базовое предположение относится как к теориям рынка совершенной конкуренции, так и к теориям рынка несовершенной конкуренции. Это положение является фундаментальным на протяжении всего исследования.

2. Конкурентоспособность – это свойство практически любых экономических объектов. Независимо от физической природы и выполняемых функций все изделия, а также производственные системы их изготавливающие и использующие, могут рассматриваться в контексте проблемы конкурентоспособности, причем такой аспект анализа диктуется не абстрактными соображениями, а сугубо практическими интересами конкретной экономической деятельности.

3. Конкурентоспособность как экономическая категория в традиционном понимании имеет релятивистскую природу, так как рассматривается относительно конкретного рынка и конкретного аналога. Динамический характер конкурентоспособности обуславливает ее рассмотрение применительно к конкретному моменту времени с учетом изменений во времени рыночной конъюнктуры.

4. Анализ трактовки понятия «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.

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

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, конкурентоспособность рассматривается 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 со-

вокупность механизмов, технологий, продукции, информации.

Во втором случае, взгляд на предприятие как на конструктивную команду, 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.

Данные определения требуют некоторых уточнений:

1. Под эффективностью в данном контексте понимается не только получение высокой прибыли или др. финансово-экономических показателей. Эффективность в данном случае рассматривается шире, с учетом обеспечения «конкурентного потенциала предприятия» в условиях высокой неопределенности и быстроменяющейся внешней среды, и ее можно рассматривать, во-первых, как соответствие результатов функционирования и поставленной конечной цели или системы целей, а во-вторых, как способность организации ставить цели с учетом прогноза меняющихся факторов внешней среды.

2. Достаточный уровень эффективности деятельности организации определяется принципом достижения удовлетворительного результата. Известный представитель теории рационального выбора Г. Саймон связывает понятие разумного выбора не с получением максимальной выгоды, а достижением удовлетворительного результата. В свою очередь, цель фирмы он определяет не как максимизацию, а как достижение определенного уровня прибыли, удержание определенной доли рынка и определенного уровня продаж». Для обоснования своих выводов Г. Саймон ссылается

не только на эмпирические экономические факты, но и результаты эмпирических исследований психологов.

1.2. Современные модели управления конкурентоспособностью предприятия и способы оценки уровня конкурентоспособности

Безусловно, анализ подходов к понятию «конкурентоспособность» не в состоянии исчерпывающим образом определить специфику и основные вопросы, связанные с проблемой определения ее уровня и управления им. Однако, из анализа определений данного понятия в предыдущем разделе исследования непосредственно вытекает, что «конкурентоспособность» целесообразно рассматривать как категорию динамическую. В существующих моделях управления конкурентоспособностью ее динамика обусловлена, прежде всего, факторами, значительная часть которых рассматриваются как управляемые параметры. Для анализа моделей и методов оценки конкурентоспособности воспользуемся следующей классификацией подходов:

1. По теории равновесия фирмы и отрасли (по факторам производства);
 2. По рыночным позициям фирмы;
 - 2.1. Структурный;
 - 2.2. Функциональный;
 3. По качеству продукции;
 4. По сравнительным преимуществам (матричный).
- [73. С. 120]

Первый подход обозначает, что в условиях равновесия производителя (при достижении максимального объема производства и сбыта товара при неизменном характере спроса и уровня развития техники на данном рынке) каждый из факторов производства используется с одинаковой и, одновременно, наибольшей произво-

дительностью. При этом фирмы отрасли не получают сверхприбылей, и, как следствие, сторонние фирмы не имеют стимулов для вступления в отрасль. Критерием конкурентоспособности служит наличие у производителя таких факторов производства, которые могут быть использованы с лучшей, чем у других конкурентов, производительностью. [116. С. 198]

Методика оценки конкурентоспособности производителя на основе теории равновесия и факторов производства А. Маршалла, хотя и имеет возможность применения для оценки конкурентоспособности фирм и отраслей, при этом обладает существенными недостатками. Основным недостатком является то, что данная методика не дает интегрального показателя конкурентоспособности организации. Кроме того, методика оценки конкурентоспособности в рамках данного подхода предполагает наличие полной информации по основным факторам производства и сбыту продукции по аналогичным предприятиям в отрасли изучаемого объекта, что нивелирует ее прикладное значение.

При использовании структурного подхода, оценка уровня конкурентоспособности может быть сделана исходя из уровня монополизации отрасли, то есть концентрации производства и капитала, и барьеров для вновь вступающих на отраслевой рынок компаний. В данном подходе возможности завоевания фирмой рынка рассматриваются как зависящие не только от внутренних факторов, но и от внешних условий, а также обстоятельств, складывающихся на рынке. Принято выделять следующие факторы, оказывающие воздействие на интенсивность конкуренции, тем самым оказывающих влияние на уровень конкурентоспособности фирм: потенциал рынка (возможная емкость), легкость доступа, вид товара, входные барьеры

(необходимые инвестиции, государственное регулирование), однородность рынка, структура отрасли или конкурентные позиции фирм, степень вовлечения фирм в данную отрасль, возможность технологических нововведений, экономия на масштабе, диверсификация фирм.

В сравнении с теорией равновесия фирмы и отрасли, последний подход учитывает большее количество факторов влияющих на конкурентоспособность фирмы, что в свою очередь делает метод управления конкурентоспособностью в рамках структурного подхода более привлекательным. При этом, к его недостаткам можно отнести то, что не все факторы конкурентоспособности имеют возможность количественной оценки.

Функциональный подход, в отличие от структурного, не имеет вышеуказанных недостатков. Основная роль при оценке конкурентоспособности фирмы уделяется экономическим показателям деятельности таким как: соотношение издержки-цены, загрузка производственных мощностей, объемы выпуска продукции, норма прибыли и т. д. Кроме того, все показатели, характеризующие основные факторы конкурентоспособности, имеют количественную оценку и отслеживаются в практике большинства предприятий.

В рамках функционального подхода американской консультационной фирмой «Дан энд Брэдстрит» было предложено группировать показатели конкурентоспособности в три группы [28. С. 203]. Первая группа включает в себя показатели, отражающие эффективность производственно-сбытовой деятельности фирм отрасли: отношение чистой прибыли к чистым продажам, отношение чистой прибыли к чистой стоимости материальных активов, отношение чистой прибыли к чистому оборотному капиталу. Показатели второй

группы отражают в основном производственную сферу деятельности фирмы – интенсивность использования основного и оборотного капитала. Третья группа показателей связана с финансовой деятельностью компаний: отношение оборотного капитала к текущему долгу, период оплаты текущих счетов, отношение текущего долга к стоимости материальных активов, отношение текущего долга к стоимости материально-производственных запасов, отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу.

Функциональный подход к оценке критерия конкурентоспособности в отечественной литературе отражен также в работах Т.В. Феоктистовой, В.А. Ильиной, где излагаются подходы к управлению и прогнозированию конкурентоспособности предприятия на основе оценки показателей, характеризующих финансовое состояние [185. С. 98]. Информация по расчету этих показателей является наиболее доступной, так как черпается из публикуемой бухгалтерской годовой и квартальной отчетности. Полученная экономикоматематическая модель взаимосвязи финансового состояния с критериями конкурентоспособности позволяет дать количественную его оценку, на основе чего можно управлять и прогнозировать конкурентоспособность предприятия. Факторами, оказывающими наибольшее влияние на изменение результирующего показателя и имеющими наибольшие резервы повышения уровня конкурентоспособности, являются коэффициенты быстрой ликвидности и собственной платежеспособности. [185. С. 98]

Обобщая западный и отечественный опыт в применении функционального подхода к оценке конкурентоспособности, можно отметить его схожесть

с методами проведения анализа производственно-хозяйственной деятельности. Достоинством его является то, что он позволяет оценить состояние дел на предприятии, установить ряд показателей, при выходе за пределы которых следует принимать меры по оздоровлению предприятия, позволяет производить количественную оценку показателей и их сравнение с показателями других предприятий или отраслей. К недостаткам данного метода можно отнести то, что он не позволяет проводить оценку качественных показателей, оценивает только состояние предприятия в данный момент времени, не учитывает «конкурентный потенциал» предприятия.

Исследования Р.А. Фатхутдинова и А.М. Яновского в области управления и оценки критерия конкурентоспособности можно привести в качестве примера представителей подхода оценки конкурентоспособности по сравнительным преимуществам предприятий. Р.А. Фатхутдинов рассматривает управление конкурентоспособностью, как управление внутренними и внешними преимуществами организации [182. С. 120]. А.М. Яновский рассматривает управление конкурентоспособностью предприятия через призму сопоставления конкретных позиций нескольких предприятий на одном и том же рынке по таким параметрам, как: технология, разрешающая способность оборудования, знания и практический опыт персонала, система управления, маркетинговая политика, имидж и коммуникации. [198. С. 58]

Следует отметить, что методика анализа по сравнительным преимуществам не дает интегрального показателя конкурентоспособности и, как следствие, затруднительно произвести сравнение конкурентных преимуществ организаций.

М. Портер определяет управление конкурентоспособностью предприятия как управление способностью успешно оперировать на конкретном рынке (регионе сбыта) в данный период времени путем выпуска и реализации конкурентоспособных изделий и услуг. М. Портер выделяет, как минимум, три основных задачи в управлении конкурентоспособностью предприятия [145. С. 25]: повышение качества и потребительских свойств продукта, снижение издержек и сохранение максимально приемлемого уровня цен и ориентация своей продукции на целевые сегменты рынка, где конкуренция в силу высокой степени неоднородности рынка ослаблена.

Матричная модель сравнительного анализа предприятий на основе модели М. Портера была предложена Американской ассоциацией управления (АМА). Согласно данной методике, контрольный лист SWOT-анализа позволяет оценить сильные и слабые стороны предприятия в конкурентной борьбе [200. С. 137]. Показатели конкурентоспособности оцениваются по следующим блокам: финансы, производство, организация и управление, маркетинг, кадровый состав, технология. В отечественной литературе идею SWOT-анализа в своей работе развивает Зиннуров У.Г [75. С. 155] и сравнивает его со стратегическим балансом, где сильные стороны – это активы предприятия в конкурентной борьбе, а слабые стороны пассивы.

Методика оценки конкурентоспособности организации «4Р», в отличие от ранее рассмотренных матричных моделей, позволяет дать количественную оценку как по отдельным факторам, так и по всем факторам в целом. Методика основана на сравнительном анализе организации и предприятий конкурентов по следующим факторам: продукт, цена, продвижение на рынке, регион и каналы сбыта. 4Р образуются по

заглавным буквам названия этих факторов на английском языке. Недостатком данной методики является то, что факторы конкурентоспособности оцениваются экспертами, что снижает объективность оценки.

Примерно такими же недостатками обладает и метод оценки конкурентоспособности путем составления функциональных карт [195. С. 135]. Сущность данного метода основана в сочетании метода «4Р» с сегментацией рынка. Оценка также ведется экспертами по отдельным факторам конкурентоспособности с учетом их значимости для потребителей на основных сегментах рынка. Достоинства метода в том, что он позволяет, во-первых, уточнить какой из сегментов рынка можно выбрать в качестве целевого; во-вторых, определить приоритеты при разработке плана по повышению конкурентоспособности организации; в-третьих, позволяет определить, что необходимо улучшить в параметрах товара, чтобы лучше конкурентов приспособить его к требованиям потребителей данного сегмента рынка.

Несколько позже М. Портера свое представление об управлении конкурентным преимуществом и конкурентоспособностью фирмы излагает в своих работах Ж.Ж. Ламбен [100. С. 131]. Он считает, что одним из важнейших вопросов управления и анализа конкурентоспособностью фирмы является реакция конкурентов и предлагает вести анализ по трем факторам: цена, реклама, качество. На основе этих факторов строится матрица эластичности конкурентной реакции и сравниваются конкурирующие марки или фирмы. [100. С. 141–150]. Достоинством данного метода является наглядность конкурентного преимущества и конкурентоспособности фирмы по отношению к конкурентам, но при этом можно отметить ряд недостатков, напри-

мер, таких как учет небольшого числа факторов, влияющих на конкурентоспособность.

Примером сочетания методик (методики оценки конкурентоспособности предприятия по качеству продукции и функционального подхода) может служить методика, предложенная Н.К. Моисеевой. Автором предлагается оценивать показатель конкурентоспособности производителя по двум элементам: критерий, отражающий в динамике степень удовлетворения потребителя и временной критерий эффективности производства. Первый – показатель конкурентоспособности товара (I_t), а в отношении к диверсифицированной фирме – конкурентоспособность товарной массы. Он определяется отношением суммы потребительских стоимостей всех товаров производителя к стоимости потребления этих товаров. Вторым критерием является эффективность производственной деятельности, определяемая как отношение показателей эффективности у рассматриваемого производителя и у соперника. Данный критерий также зависит от времени. [120. С. 120–125]

Общий показатель конкурентоспособности производителя предлагается определять по следующей формуле:

$$K_m = I_m * I_{\varepsilon}, (1.2.) [120. С. 120–125]$$

где I_m – индекс конкурентоспособности по товарной массе;

I_{ε} – индекс относительной эффективности. Для его определения могут использоваться показатели рентабельности (продаж, активов, основного капитала за вычетом амортизации, собственного капитала), объема продаж (абсолютный, относительный – производительность, оборачиваемость).

Достоинством данной методики является то, что она учитывает фактор времени и эффективности

работы предприятия. Недостатком данной методики как и следующей методики предложенной Фатхутдиновым Р.А. является то, что основной упор при оценке конкурентоспособности делается на конкурентоспособность товара или товарной массы.

Р.А. Фатхутдинов в некоторых работах также предлагает комбинированный способ оценки конкурентоспособности организации с учетом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются (т. е. объединяет элементы структурного подхода и оценки конкурентоспособности по качеству продукции):

$$Kорг = \sum_{i=1}^n aibj * kij \rightarrow 1, (1.3.) [180. С. 132]$$

где a_i – удельный вес i – го товара организации в объеме продаж за анализируемый период, доли единицы, $i = 1,$

$$2, \dots, n, \sum_{i=1}^n a_i = 1;$$

b_j – показатель значимости рынка, на котором представлен товар. Для промышленно развитых стран (США, Япония, страны Евросоюза, Канада и др.) значимость рынка предлагается брать равной 1,0 , для остальных стран 0,7 , для внутреннего рынка 0,5;

K_{ij} – конкурентоспособность i -го товара на j -м рынке.

$$K_{ij} = (E_{ij} / \text{Ел. о.}) K_1 * K_2 * K_n, (1.4.) [180.С. 133]$$

где E_{ij} – эффективность анализируемого образца на конкретном рынке, единица полезного эффекта / денежная единица; Ел. о – эффективность лучшего образца – конкурента, используемого на данном рынке; K_1, K_2, K_n – корректирующие коэффициенты, учитывающие конкурентные преимущества.

Данная методика Р.А. Фатхутдинова имеет ряд существенных недостатков. Это можно показать на следующем примере: предприятие близко к своему развалу, но имеет в своем арсенале один или несколько

товаров, которые в данный момент являются конкурентоспособными. Наглядный тому пример предприятия ВПК, пользующиеся наработками советских времен. Устранить этот недостаток можно, если еще учитывать конкурентный потенциал предприятия.

Для предприятий сферы производства продукции разработано и применяется большое количество методик оценки конкурентоспособности организации. По-другому обстоят дела с оценкой конкурентоспособности организаций сферы услуг. Анализ литературы показал, что таких методик очень мало, а существующие методики имеют ряд недостатков. Кроме того, данные методики применимы, как правило, только в какой-либо отдельно взятой сфере услуг.

В качестве примера такой методики можно рассмотреть методику И.М. Лифица. Для нее характерен подход к оценке конкурентоспособности по качеству услуг. Автор предлагает принять следующую номенклатуру критериев конкурентоспособности услуг:

показатели результата исполнения услуги (критерии результата), показатели процесса (культуры) обслуживания (критерии культуры обслуживания), показатели (критерии) условий обслуживания, показатели (критерии) доступности. Первые три критерия определяют полезность услуги. В качестве показателя конкурентоспособности предлагается интегральный показатель качества услуги магазина (I):

$$I = U/C, (1.5) [104. С. 112]$$

где U – обобщенный показатель качества услуги;

C – относительная стоимость товаров в сравниваемых магазинах.

Область применения данной методики существенно ограничена, так как она применима для оценки конкурентоспособности только предприятий торговли,

имеющих приблизительно одинаковые торговые площади и схожий ассортимент товаров.

И.С. Андреев в рамках этого же подхода предлагает методику оценки конкурентоспособности банковских услуг.

$$Pr = 0,5Im + 0,2Tr + 0,3D, (1.6) [7. С. 38]$$

где Pr – мера привлекательности услуги;

Im – мера имиджа;

Tr – мера благоприятности тарифной политики для потребителя услуги;

D – мера доступности.

Достоинство данной методики оценки конкурентоспособности услуг в банковском секторе в том, что она дает интегральный показатель конкурентоспособности в числовом выражении. Сопоставив данные показатели для различных банков можно судить об их привлекательности. Недостаток методики заключается в том, что показатель имиджа банка может быть определен только экспертной оценкой. В основе экспертной оценки лежат отзывы СМИ, властей, акции PR, реклама и т. д.

Одной из моделей управления конкурентоспособностью, где внешние факторы рассматриваются как слабо управляемые, в отличие от внутренних ресурсов предприятия, является модель, рассматриваемая в рамках теории системного анализа. В данной теории экономическая система рассматривается, как включающая в себя ряд функционально однородных объектов, и окружающая эти объекты среда, роль которой сводится – применительно к данной проблеме – к формированию требований к результатам функционирования указанных объектов. Механизм формирования требований априори объектам неизвестен, а сами требования предъявляются этим объектам в слабо

формализованном виде и с высокой степенью неопределенности.

Как требования среды, так и результаты функционирования объектов, могут быть представлены в виде некоторого множества показателей, имеющих в общем случае различный экономический смысл. Целью управления каждым объектом является управление достижением максимально возможного соответствия результатов функционирования предъявляемым требованиям. Множество объектов может быть упорядочено на основе критерия минимума расстояния между результатами функционирования и требованиями среды. Свойства такого упорядочения могут быть различными. Исходя из эмпирических соображений, можно назвать конкурентоспособными любые объекты из упорядоченного множества с номерами от 1 до n , где n – это максимально допустимое в рассматриваемой ситуации количество объектов, которые принимаются в качестве конкурентоспособных. При этом наиболее конкурентоспособным будет считаться мажоранта упорядоченного множества. Данная ситуация описывается следующим образом:

$$P = \langle S, D, OC, A, O \rangle, (1.1) \text{ [69. С. 3]}$$

где S – множество объектов, представленных на рынке;

D – множество требований потребителей;

A – множество параметров объектов;

OC – порядок, заданный на множестве объектов потребителями;

O – порядок, заданный на множестве объектов лицом, принимающим решение (ЛПР).

Очевидно, что все множества, представленные в выражении (1.1), включают в себя элементы различной физической природы, сравнение которых затруднено методологически. Следовательно, необходимо учитывать, что результат решения проблемы управления

конкурентоспособностью объекта в рамках данной теории в значительной степени будет субъективным. [69. С. 18] Понятие управления конкурентоспособностью здесь может быть сформулировано как управление объектами экономической ситуации, включая проектные, производственные, распределительные и потребительские аспекты результатов экономической деятельности. Общим результатом этого процесса является перераспределение рынка.

Таким образом, множественность моделей управления конкурентоспособностью и подходов к оценке критерия конкурентоспособности, тенденция к их дальнейшему развитию, симбиозу предопределяется тем, что такая отрасль экономики как теория конкурентного экономического поведения в целом далека от завершения во многих аспектах. Возможно, такая ситуация предопределена динамичным развитием экономической науки в целом. Следовательно, можно предположить, что развитие информационного общества, зарождение постинформационного общества, смена приоритетов в факторах конкурентоспособности дает почву для развития новых подходов к определению конкуренции, конкурентоспособности, а также новых методик ее управления и оценки.

В рассмотренных подходах и моделях управления конкурентоспособностью выделяется общее концептуальное сходство в том, что речь идет о конкурентоспособности лишь того предприятия или товара, который уже обладает какой-то долей рынка, причем показатель конкурентоспособности существенно зависит от предыстории, т. е. доли рынка в предыдущий период. Традиционные модели управления конкурентоспособностью ориентируется на то, что, фирма, работающая более длительный период времени на рынке имеет большие конкурентные пре-

имущества перед фирмой только входящей на данный рынок или работающей короткий промежуток времени на нем. Более общее представление о конкурентоспособности предприятия вне времени и вне отраслевой принадлежности дает теория системного анализа. Конкурентоспособность в рамках данной теории вполне соответствует определению, уточненному в рамках исследования. Управление конкурентоспособностью рассматривается как управление достижением максимально возможного соответствия результатов функционирования предъявляемым требованиям. Однако, теория системного анализа не дает ответа на вопрос о технологиях управления конкурентоспособностью и критериях оценки ее уровня в обозначенном контексте.

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

1. Конкурентоспособность академически 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.

Исходя из вышеперечисленных ограничений, в настоящее время обозначилась потребность в новых подходах к управлению конкурентоспособностью, учитывающих принципы системного анализа, с одной стороны, с другой – дающих конкретные инструменты (технологии, методики, критерии оценки) для управления конкурентоспособностью предприятия с учетом его конкурентного потенциала.

1.3. Роль коуч-технологий в обеспечении конкурентоспособности предприятий

Если ранее говорилось о прогнозах «информационного общества», то в настоящее время общество уже перешло в новую фазу развития, где главный ресурс – информация, интеллект. Следовательно, перед учеными и исследователями в области экономики, менеджмента встает актуальный вопрос, что будет дальше, что придет на смену информационному обществу и какие ресурсы получают приоритет.

По прогнозам футурологов, с развитием информационных технологий человеческий коэффициент интеллекта станет менее важен, на первый план выйдет эмоциональный интеллект – т. е. интуиция, способность к эффективным коммуникациям, воображение. [70. С. 23–25]

Рольф Йенсен (известный футуролог) в своей книге «Общество мечты» приводит прогноз изменений в экономической среде. Он утверждает, что принцип рациональности уступит эмоциональной, нравственной составляющей. Компании, которые не смогут перестроиться согласно новой рыночной логике, по мнению автора, придут к банкротству. Йенсен следующим образом определяет характеристики эффективной компании нового постинформационного («эмоционального») общества:

1. Оперативность решений («компании будут либо быстрые, либо мертвые»). Интенсивные темпы процесса развития, в отличие от ритмичного, поступательного, эволюционного развития, характерного для индустриального и информационного общества. Успешные компании демонстрируют этот подход уже сегодня – инновационные процессы в них происходят непрерывно.

2. Наличие «великих новых идей». Т.к. на первый план будет выходить необходимость удовлетворения эмоциональных потребностей человека (клиента, покупателя), идеи должны быть связаны с историей, обращением к традициям, убеждениям.

3. «Эффективный имидж» компании. Компания должна транслировать определенные ценности, определенный стиль жизни, что обусловит ее схожесть с политическими институтами. В данном случае можно определить компанию как некое объединение, наполненное идеологией, с сотрудниками, которые полностью разделяют доминирующие там убеждения. Речь не только о психологической совместимости. Каждый руководитель имеет убеждения, которые должна разделять и его команда. Эффективный имидж компании будет складываться, прежде всего, из ее

идеологии. А идеи – вытекать не только из креатива, но и из ценностного уровня сотрудников. [70. С. 23–25]

Подтверждают предыдущие прогнозы также и исследования, проведенные организационными экспертами, которые показали, что все высокопроизводительные организации имеют некоторые общие черты:

1. Они осознают, куда движутся;
2. В них налажено открытое общение, информация ходит свободно;
3. Существует доверие между взаимозависящими лидерами;
4. В них идут ясные и эффективные рабочие процессы;
5. Они обладают способностью максимизировать навыки и выгоду от различной рабочей силы, постоянно развивать свой персонал [46. С. 10].

Вышеперечисленные характеристики конкурентоспособности компании 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.

Обобщая прогнозы и результаты исследований основных тенденций изменения доминирующих факторов конкурентоспособности предприятий, можно сделать вывод, что конкурентоспособность организации сегодня и в будущем определяется ее гибкостью, способностью быстро изменяться и адаптироваться посредством не только хорошо отлаженных процессов, но и креативных, ответственных, личностно зрелых людей, способных, с одной стороны

брать ответственность за изменения и решения полностью на себя, с другой — умеющих эффективно работать в команде. Таким образом, можно сделать вывод, что обязательные изменения происходят в системе управления конкурентоспособностью предприятия, изменяются приоритеты инвестиций в ресурсы повышения уровня конкурентоспособности.

Необходимо также отметить, что в современном этапе научно-технической революции, многократно ускорившей процесс возникновения новых технологий, экономика приобрела гибкость и динамизм, произошли резкие структурные сдвиги, появились рынки принципиально новой продукции, быстро обновляется производство, возникают товары с качественно новыми свойствами. Эти изменения обусловлены процессами интернационализации и глобализации конкурентных отношений. Такая новая логика общества требует от бизнеса новых подходов к управлению конкурентоспособностью организации, и новых приоритетов в работе с персоналом. Кьелл А. Нордстрем, Йонас Риддстрале сформулировали, ставшую «крылатой» фразу о конкурентоспособности компаний: «В будущем будет два вида компаний: быстрые и мертвые...». [99. С. 12]. По нашему мнению, чтобы компании стать «быстрой» в эпоху информационных технологий, глобализации, высокого темпа развития инноваций, технологий, компании должны, в первую очередь опираться на кадровый потенциал, т. к. в итоге люди управляют всеми изменениями, происходящими в компании и на них лежит ответственность, насколько эффективны будут эти изменения.

Основные тенденции таковы, что фокус с продукта, технологий и процессов при вышеизложенной ситуации в настоящее время и прогнозах на будущее сместиться на сферу коммуникаций, мотивации и

личность самого работника. Западные подходы к управлению, основанные на данных принципах коуч-технологий уже обеспечивают многим компаниям высокую адаптивность к быстроменяющейся внешней среде и высокий уровень конкурентоспособности, но только начинают входить в Российскую практику пока больше как «модное увлечение», нежели новая концепция и стиль менеджмента.

Таким образом, управление определяющими в постинформационном обществе факторами конкурентоспособности (быстротой, непрерывностью инновационных процессов, эмоциональной разумностью, эффективным имиджем) требует от компаний развития новых технологий ее 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.

С 1980-х годов коучинг начал играть важную роль в бизнесе, но долгое время был привилегией лишь руководителей высшего уровня. Эта технология помогала людям развиваться как в личностном, так и в профессиональном плане, осваивать новые навыки и достигать больших успехов. Личные и корпоративные цели становились более осознанными и согласованными.

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 настоящее время эта тенденция все шире используется в бизнесе (социально ответственный маркетинг), организационном менеджменте (принципы и формы участия персонала в управлении), педагогике (интерактивные методы обучения), психотерапии (клиентоориентированная терапия) и т. п. [174. С. 15], [45. С. 13].

Сторонники подхода «эмоциональной разумности», опираясь на исследования, исходят из того, что в настоящее время отношение к персоналу является наиболее важным критерием при выборе работы и при решении остаться на ней. Решение оставаться в компании или нет, работник принимает, в большой мере руководствуясь исключительно эмоциями. Продуктивность человека зависит от того, как он себя чувствует. Эмоции высшего звена менеджмента влияют на успех любой новой программы. Следовательно, менеджерам компании необходимо знание эмоциональной компетентности для планирования организационных программ развития. [106. С. 16]

Повысить уровень эмоциональной компетентности представляется возможным с помощью коуч-технологий. Это помогает сотрудникам на нижних уровнях осознавать, что мотивирует их на работу, а что нет. Они становятся более продуктивными и, как следствие, более счастливыми на работе, учатся новым способам разрешения проблем с коллегами и родственниками.

Применение коуч-технологий необходимо как для самих менеджеров, так и для их подчиненных. Для менеджеров важно быть эмоционально компетентными, если они хотят добиться успеха, работая с другими людьми. Если они не учитывают этот фактор, их подчиненные не смогут использовать весь свой потенциал.

То есть менеджеры могут гарантировать максимальный эффект совместной трудовой деятельности только при применении принципов «эмоциональной разумности» посредством коуч-технологий.

Вопросы долгосрочной стратегии повышения конкурентоспособности предприятия и увеличения ключевых компетенций компании волнуют практически всех руководителей компаний. Однако, способы, к которым прибегают руководители для этой цели, представления руководителей о критериях эффективности управления конкурентоспособностью кардинально отличаются друг от друга. Предпринимая меры по обеспечению конкурентоспособности, руководители чаще всего обращаются к следующим организационным технологиям и процессам совершенствования системы управления и стратегии:

1. Менеджмент качества (TQM).
2. Совершенствование стратегии предприятия в целом (SWOT-анализ, анализ конкурентоспособности отрасли, матрица BKG и др.).
3. Совершенствование стратегий отдельных функциональных подразделений компаний (финансы, маркетинг, инновации, кадры и пр.)
4. Совершенствование стратегий отдельных бизнес-единиц компаний.
5. Бюджетное управление.
6. Внедрение корпоративных информационных технологий.
7. Внедрение инноваций.
8. Совершенствование организационной структуры и системы управления компанией в целом.
9. Совершенствование отдельных уровней планирования и учета, процессов (оптимизация управленческого учета, совершенствование отдельных

бизнес-процессов, оптимизация налогообложения и др.).

Однако, при осуществлении мероприятий в рамках вышеперечисленных процессов, влияющих на конкурентоспособность, руководство предприятий прибегает к следующим традиционным способам их осуществления:

1. Внедрение через внешних консультантов.
2. Обучение новым технологиям отдельных ключевых специалистов и делегирования им полномочий по адаптации полученной технологии на предприятии.
3. Внедрение командно-административным способом.

Руководители компаний в такой ситуации неизбежно сталкиваются с рядом ограничений:

1. Соппротивление изменениям, повышение уровня стресса.
2. Недолговременный эффект от изменений из-за тесной зависимости от внешнего контролирующего фактора (руководителя или внешнего консультанта) и быстрого изменения внешней среды, а следовательно в постоянной корректировке программы развития.
3. Разрозненность действий и программ при ориентации ключевых специалистов только на те технологии, которым они обучены.
4. Недостижение целей проводимых изменений из-за отсутствия эффективных механизмов их внедрения.
5. Неправильное понимание сути изменений работниками предприятия, увеличение числа ошибок при внедрении.
6. Недостаточно высокая мотивация, креативность и ответственность работников при внедрении изменений

Вышеприведенные ограничения часто порождают распространенные негативные эффекты от внедрения изменений традиционными способами

(см. Приложение 1, табл. 1). Такая ситуация формирует потребность у руководителей организаций в использовании современных эффективных способах внедрения изменений в целях повышения конкурентоспособности организации.

При этом, руководители предприятий чаще всего не осознают потребность в какой-либо конкретной технологии управления конкурентоспособностью. Анализ формулировок проблем заказчиками (Приложение 1, таблица 3) позволил выявить следующее:

1. Характер финансово-экономических проблем организации носит чаще всего комплексный психолого-экономический характер.

2. Формулировка симптомов и причин недостаточно высокой конкурентоспособности организации не имеет отношения к какому-либо конкретному рынку или отрасли, а, как правило, может быть проассоциировано с проблемами в развитии способностей организации (персонала) формулирования и достижения значимых целей, повышения эффективности планирования, мобилизации внутреннего потенциала, развития необходимых способностей и навыков, освоения передовых стратегий получения результата.

3. Проблем конкурентоспособности организации имеют высокую степень связи с проблемами мотивации и кадров.

Следовательно, актуальность научного прогноза определяющих факторов управления конкурентоспособностью, таких как креативный, мотивационный и организационный потенциал трудового коллектива подтверждается и в практической сфере. Со стороны работодателей есть осознание важности перемен в области управления персоналом и потребность в применении современных способов управления конку-

рентоспособностью предприятия, приносящих глубокий долговременный эффект.

Технология коучинга предоставляет в распоряжение клиента реальные методы и навыки, использование которых позволит в конкретной ситуации самостоятельно находить нужные, работающие решения, оптимальные для человека и компании. Она 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 ресурсом, в использовании которого еще нет жесткой конкуренции.

Среди отечественных наиболее известных исследователей внедрения коуч-технологий можно выделить А.С. Огнева. Автор выделяет следующие отличительные особенности коуч-технологий:

- содействие самореализации личности через профессию;
- преобразование личностных взаимоотношений в профессиональный диалог;
- создание ориентировочной основы для решения профессиональных задач с опорой на осмысленное использование знаний о соответствующей сфере жизнедеятельности, о природе связанных с решаемой задачей объектов и явлений;
- способствование решению профессиональных задач по осмысленным планам, допускающим внесение целесообразных коррективов и опирающихся на творческое использование имеющегося и приобретаемого опыта;
- создание и развитие норм профессиональной этики на принципах гуманизма (нормы имеют характер

личного долга и являются основой самооценки человеком своих действий).

Таким образом, можно выделить следующие особенности содержания коуч-технологий применительно к организационному консалтингу:

1. Формирование глубинной внутренней мотивации к решению поставленных задач и развивают творческий и мотивационный потенциал сотрудника путем осознания и достижения личных целей;

2. Обеспечение эффективного приобретения сотрудниками организации новых знаний, формирования и внедрения новых стратегий и программ посредством глубокого осознания личных и корпоративных потребностей и ограничений, повышения личностного потенциала и ответственности;

3. Обеспечение достижение целей организации наиболее оптимальными (для организации и для сотрудника) путями и в оптимальные сроки посредством полного принятия и осознания поставленных задач;

4. Повышение эффективности, креативности и ответственности на всех этапах принятия управленческого решения, охват всех областей деятельности и коммуникаций организации, развитие перспективного видения руководства и сотрудников и, как следствие, минимизация рисков невыполнения поставленных перед сотрудником задач.

5. Поддержка и создание корпоративной культуры организации как благоприятной среды для взаимодействий и развития;

6. Повышение амбициозности, актуальности и целесообразности целей в настоящих условиях посредством развития личностного потенциала, командного духа, повышения осмысленности своей деятельности и деятельности организации;

7. Способствование превращению коллектива работников из источника сопротивления изменениям в источник генерации и проводника эффективных изменений посредством создания и сохранения динамизма развития команды;

8. Формирование долгосрочной и эффективной системы управления конкурентоспособностью организации в связи с отсутствием эффекта «амортизации» вложений, вложенных в коуч-технологии, высокой экономической отдачи от применения данного способа вне зависимости от формы деятельности компании, изменений внешней среды и др. пространственно-временных факторов.

Преимущества применения данной технологии по сравнению с традиционными способами внедрения изменений исходят из самого содержания коуч-технологий:

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 направлен 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 развития 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.

Таким образом, результаты сравнительного анализа традиционных способов управления конкурентоспособностью предприятия и коуч-технологий позволяют сделать вывод, что коуч-технологии как способ внедрения изменений в систему управления предприятием значительно превосходят традиционные способы по ожидаемым результатам: организационно-психологическому и экономическому эффекту, минимальным ограничениям и диапазону временных и функциональных границ их использования. Однако данный вывод и вышеперечисленные преимущества коуч-технологий требуют соответствующей доработки

методических аспектов применения коучинга и соответствующего эмпирического обоснования. Одной из актуальных проблем практики внедрения коуч-технологий на предприятиях становится развитие потенциальной потребности в их внедрении до уровня реализованных эффективных проектов их внедрения в систему управления через информированность и компетентность руководителей и работников по данному вопросу.

ГЛАВА II. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР НА БАЗЕ КОУЧ-ТЕХНОЛОГИИ

2.1. Анализ методологических подходов к внедрению коуч-технологий

Новая логика общества требует от бизнеса новых подходов к управлению конкурентоспособностью организации, и новых приоритетов в работе с персоналом. Коуч-технологии наиболее полно учитывают определяющие факторы конкурентоспособности в постинформационном обществе, так как фокусируются на сфере коммуникаций, мотивации и личности самого работника. Для эффективного применения коучинга в практике управления организацией необходима стройная и полная методическая концепция, учитывающая полный цикл осуществления коучинга. Сравнительный анализ методологических подходов к внедрению коуч-технологий позволит выявить уже существующие методические аспекты внедрения коуч-технологий, а также учесть недостатки существующих подходов.

Прежде всего, необходимо определить базовые условия необходимости и целесообразности применения коуч-технологий, которые являются обязательным этапом во внедрении коучинга в организациях. Эти условия неявно прослеживаются во многих источниках по внедрению коуч-технологий, но ни в одном из них не формулируются в организационно-психологических параметрах, которые могли бы быть продиагностированы, оценены и определять выбор техник и приемов воздействия на них. Так например, известные

зарубежные исследователи коуч-технологий и родона-
чальники применения коучинга в бизнес-сфере
С. Торп и Дж. Клиффорд сформулировали базовые
условия необходимости и целесообразности приме-
нения коуч-технологий в таком высказывании:
«организация в большинстве случаев обратиться к кон-
сультанту только при возникновении проблемы, в то
время как к коучингу прибегают и для повышения эф-
фективности уже успешной деятельности, и для
устранения недостатков работы. Рамки эффективного
применения коуч-технологий определяются в стремле-
нии к осознанию действительности за счет получения
достоверной информации о ней, в желании и готовно-
сти в своих действиях, решениях основываться на
самоуважении, самомотивации, опоре на свои силы,
принятии ответственности за свои действия и жизнь в
целом» [82. С. 19]. Также авторы считают, что предпо-
сылки внедрения коучинга создаются тогда, когда
«субъект является осознанно или бессознательно ком-
петентным, однако нуждается в переходе на
следующий уровень своей деятельности» [82. С. 19].
Данные положения требует своего практического раз-
вития, методики диагностики уровня компетентности и
потребности субъекта в переходе на «новый уровень».
Однако, подход к эффективному внедрению коуч-
технологий в работах С. Торпа и Дж. Клиффорда
ограничивается только концептуальными выводами.

Зарубежный исследователь П. Форсиф определяет
условия необходимости и целесообразности внедрения
коуч-технологий в «готовности персонала к коучингу»
[190. С. 49]. Однако, автор не затрагивает практические
вопросы диагностики такой готовности сотрудников к
«работе над собой».

А.С. Огнев следующим образом формулирует усло-
вия целесообразности применения коучинга:

«организационные изменения, проводящиеся в стиле коучинг, не подходят тем, кто ждет эффекта только от внешнего консультирования и подходят тем, кто верит в собственную способность и способность своих сотрудников (команды) мыслить глубоко, широко и нестандартно». [128. С. 15]

В.Е. Максимов подтверждает умозаключения А.С. Огнева высказыванием по вопросу целесообразности применения коучинга: «в России компании, работающие с коучами, – это структуры, которые уже достаточно созрели для того, чтобы обращать внимание на внутренние ресурсы и быть в состоянии их обнаружить». [111. С. 104]

Известный российский коучер М.А. Данилова таким образом сформулировала в своих публикациях о коучинге условия целесообразности использования коуч-технологий: «Коучинг для тех, кто имеет смелость желать, имеет амбициозные цели и вера в то, что они достижимы; для тех, кто верит в себя, в свою способность осваивать собственные ресурсы, преодолевать ограничения, как внешние, так и внутренние; для тех, кто верит в других, в то, что в каждом есть золотое зерно и надо просто взрыхлить почву, чтобы оно проросло и дало плоды». [46. С. 19]

А.Д. Савкин, один из наиболее популярных и признанных российских коуч-консультантов, так определяет портрет потенциального потребителя коуч-технологий: «коучинг для тех, кто любит жить, кому важно развиваться, ставить достойные цели и достигать их, кому важно привнести в свою жизнь любовь, достаток и радость, кто не боится мечтать смело, ярко, красиво и делать свои мечты реальностью». [155. С. 2]

Особую необходимость, по мнению Н.Н. Лепехина, коуч-технологии приобретают в связи с развитием и становлением обучающейся организации. Таким об-

разом, основное условие целесообразности внедрения коуч-технологий, по мнению автора, это признак обучающейся организации. Автор определяет такой тип организации, как эффективно отвечающую на вызов изменений бизнес-среды путем создания новых технологий и овладения новым знаниями и умениями. Вся деятельность организации рассматривается не только с точки зрения количественных показателей эффективности, но и с позиций показателей качественного роста. От персонала требуется особый настрой на овладение новыми знаниями и умениями без отрыва от основной деятельности, а также готовность создавать особые отношения между теми, кто уже овладел новыми подходами, и теми, кто ищет помощи, чтобы овладеть ими. В российской практике существует ряд примеров обучающихся организаций. Однако в настоящее время успешному внедрению коуч-технологий на большинстве российских предприятий мешает традиционно сложившийся командно-административный стиль руководства и специфический российский менталитет в отношениях «начальник-подчиненный», который трудно изменить «старому» составу руководителей, т. к. коучинг подразумевает изменение личности прежде всего менеджеров в соответствии с гуманистической философией коучинга, внутреннее принятие основополагающих моментов концепции коучинга.

Другим важным вопросом является определение условий эффективного внедрения коучинга. П. Форсиф, в этой связи, отмечает, что процесс коучинга достаточно трудоемок, затратен и энергетически и по времени, требует постоянной работы менеджера, прежде всего, над собой. Поэтому коучинг не может осуществляться всегда и по отношению абсолютно ко всем сотрудникам» [190. С. 49]. С нашей точки зрения, данный факт означает необходимость активной и

последовательной интериоризации процесса коучинга в систему управления организацией и активное привлечение внутренних ресурсов к данному процессу.

Вопросы качества оказания коуч-услуг как одного из условий эффективного внедрения коучинга имеет немаловажное значение, так как причиной негативного отношения ряда предприятий к коуч-технологиям можно считать недостаточный профессионализм большинства тренеров, отсутствие длительного системного подхода к обучению, способного дать полное представление о коуч-технологиях и стать залогом успешной практики их внедрения. Таким образом, важный аспект – профессиональная подготовка и профессиональное поведение самого коуч-тренера. Основная цель коучинга – укрепить в человеке веру в себя, в свои возможности. В связи с этим, коуч-тренер сам должен обладать определенным набором характеристик для воплощения данной цели, а также соблюдения основных принципов коучинга, определенные Международной Федерацией коучинга. Это, в свою очередь накладывает ограничения на эффективную реализацию коучинга со стороны личности «коуч-тренера».

Определение критериев качества коуч-услуг в начале проекта и оценка уровня качества по данным критерием в конце проекта или в контрольных временных точках проекта внедрения коуч-технологий является необходимым этапом в методике внедрения коуч-технологий, максимизирующей коммерческий эффект от их внедрения. С другой стороны, наличие методики полноценно описывающей весь цикл коуч-технологий, технологию проведения этапов, инструменты анализа и охватывающую как психологический, так и экономический и организационные аспекты, мог-

ло бы существенно повлиять на профессионализм и эффективность внедрения коуч-технологий.

Следующий важный методологический вопрос внедрения коуч-технологий – технология мониторинга процесса коучинга и определение критериев эффективности внедрения коуч-технологий. Недостаточная разработанность данного вопроса на настоящий момент не позволяет объективно оценить степень влияния внедрения коучинга на конкурентоспособность предприятия. Как правило, принципы оценки эффективности внедрения коуч-технологий не сформулированы в виде определенной количественной методики и ограничиваются применением экспертных методов. Сами же критерии, в большинстве случаев, не могут быть объективно продиагностированы и выражены в числовом эквиваленте. Тем не менее, данный этап является одним из наиболее важных, так как определяет целевой вектор осуществления процесса внедрения коучинга и контроль результатов. Данное положение подтверждает концепция цикла Деминга, обеспечивающего эффективность проведения любых изменений и проектов и содержащего содержит в себе обязательный этап контроля. В существующих на данный момент времени методических подходах к внедрению коуч-технологий. Наличие данный этап отсутствует.

Однако, при разработке критериев эффективности внедрения коуч-технологий мы можем опираться на понятие «конкурентные преимущества» и «организационные улучшения», часто встречающееся в публикациях о коучинге и опосредованно заключающее в себе организационно-психологические показатели эффективности процесса внедрения коучинга.

М.А. Данилова следующим образом сформулировали конкурентные преимущества «эмоционально разумной» компании, достигаемые посредством внедрения и развития коуч-технологий в управленческой практике:

- создание мотивирующей и объединяющей линии поведения, которая стимулирует высокую инициативность сотрудников;
- эффективное использование потенциала работников;
- повышение производительности труда, и, как следствие, возрастание конкурентоспособности;
- искреннее осознание сотрудниками того, что цели компании и их личные цели совпадают. [207. С. 18].

А.Д. Савкин выделяет следующие конкурентные преимущества компаний, использующих коуч-технологии:

- мобильность;
- интенсивное развитие;
- устойчивость к изменениям [206. С. 9].

В 1999 году Manchester Inc. попыталась сформулировать показатели эффективности коучинга для получения обратной связи от клиентов. Компании, заказывающие коучинг для своих руководителей, отметили организационные улучшения по следующим ключевым параметрам:

- повышение производительности (по мнению 53% руководителей);
- повышение качества продукции/услуг (48%);
- укрепление организации (48%);
- снижение жалоб потребителей (34%);
- увеличение итоговой доходности (22%).

Кроме того, было в целом отмечено улучшение в следующих сферах:

- рабочие отношения с непосредственными подчиненными (по мнению 77% руководителей);
- рабочие отношения с непосредственными супервизорами (71%);
- командная работа (67%);
- удовлетворенность работой (61%);
- снижение конфликтности (52%);
- приверженность компании (44%);
- работа с клиентами (37%).

Необходимо отметить, что в оценке данных организационных улучшений не использовали какие-либо целостные модели для оценки их эффективности. Более того, возникают сомнения по поводу объективности оценки данных показателей по следующим причинам:

- применение экспертного метода в данном случае не обладает достаточной объективностью в силу недостаточного количества экспертов, обладающими необходимыми профессиональными знаниями и достаточно объективной информацией для оценки предложенных параметров;

- оценка эксперта может быть субъективна в силу личностных причин, не связанных с профессиональной оценкой критериев успешности коуч-услуг: настроение, проблемы на работе и др.

На сайте Санкт-Петербургского Института коучинга опубликованы следующие ожидаемые результаты от применения коучинга:

- улучшение продуктивности деятельности каждого сотрудника и коллектива в целом;

- улучшение взаимоотношений в коллективе и сплочение команды, которая приобретает способность быстро и эффективно реагировать в критических ситуациях, то есть большую гибкость и адаптивность к изменениям [206.].

Огнев А.С. выделяет следующие характерные результаты организационного консультирования в стиле коучинга:

- рост продуктивности деятельности отдельного сотрудника, отдельных подразделений организации, коллектива в целом;
- улучшение взаимоотношений в коллективе;
- рост сплоченности организации, проявляющийся в увеличении скорости и эффективности реагирования в критических ситуациях, увеличении гибкости и адаптивности к изменениям [128. С. 47].

В работе С. Тропа и Дж. Клифорда говорится о том, что «коучинг – это процесс помощи тому или иному субъекту в улучшении количественных или качественных характеристик его деятельности посредством критического отражения того, каким образом этот субъект использует специфические умения и (или) знания» [82. С. 112–125]. Однако, авторы не приводят какой-либо конкретной модели оценки данных количественных или качественных характеристик ни для индивидуального коучинга, ни для организационного. Также в работе С. Тропа и Дж. Клифорда говорится о том, что «успешный коучинг завершается повышением эффективности деятельности, ибо его основной целью является содействие тому или иному субъекту в достижении нового уровня применения своих знаний и умений», но не говорится о конкретных критериях эффективности или хотя бы о направлениях оценки результатов коучинга.

Исследования потребителей услуг коучинга подтверждают тот факт, что «стандартные модели, касающиеся оценки результатов, должны разрабатываться для того, чтобы потенциальные клиенты знали, куда будут потрачены их деньги» [206.].

Таким образом, можно выделить следующие недостатки существующих подходов к внедрению коуч-технологий:

1. Условия необходимости и целесообразности применения коуч-технологий так или иначе, отмечаются во всех вышепредставленных подходах к эффективному внедрению коуч-технологий. Однако, ни в одном из подходов они не сформулированы в виде организационно-психологических параметров, которые могли бы быть продиагностированы, оценены и предполагали наличие техник и приемов их формирования.

2. Отсутствие единого подхода к оценке эффективности профессионального коучинга в организациях, методик оценки эффективности внедрения коуч-технологий, которые могли бы быть легко адаптированы к практической деятельности организаций. Общие недостатки предлагаемой системы экспертной оценки в отдельных работах состоят в недостаточной объективности результатов и в отсутствии целевой направленности процесса внедрения коучинга на единый интегральный показатель, например, показатель «конкурентоспособности» организации.

3. В существующих подходах к внедрению коуч-технологий авторами делается акцент на описании специфики коуч-технологий, их дифференциальных отличий, основных принципах внедрения коуч-технологий. Остается большое поле для инициативы коуч-консультантов в разных способах, приемах и этапности применения коуч-технологий. Однако, отсутствие целостной, выверенной на практических исследованиях методики внедрения коуч-технологий, обеспечивающей гарантированный текущий экономический эффект и рост «перспективной конкурентоспособности» предприятия, снижает

возможности руководителей организаций оптимизировать инвестиции в обеспечение ее конкурентоспособности.

4. Отсутствие исследований по расчету экономической эффективности от внедрения коучинга отрицательно влияет на убеждение руководителей предприятий в применении данной технологии в целях обеспечения конкурентоспособности предприятия.

5. Существующие источники по коучингу рассматривают процесс его внедрения и развития сегментарно, тогда как для практического применения коуч-технологий необходима методическая база, интегрирующая знания в области экономики и организационной психологии, социальной психологии, менеджмента.

2.2. Обоснование разработки методики полного коуч-цикла

Современное содержание понятия «конкурентоспособность» и, в этой связи, 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 среды, способствующей развитию и применению творческих ресурсов.

Новые определяющие факторы (быстрота, непрерывность инновационных процессов, эмоциональная разумность, эффективный имидж) в постинформационном обществе и ресурсы конкурентоспособности («индивидуальность организации», «дивергентный потенциал организации», «распечатка креативных ресурсов организации») дают почву для развития новых подходов к оценке уровня конкурентоспособности, а также совершенствования моделей ее 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.

Существующие методические 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.

На основе теоретического анализа автором были сформулированы следующие условия целесообразности внедрения коуч-технологий для повышения уровня конкурентоспособности предприятий.

Фундаментальное условие: деятельность предприятия в среде нестационарного недефицитного рынка, который находится в неравновесном состоянии.

Организационно-психологические условия:

1. Желание и профессионально-личностная готовность руководителя и менеджмента организации принять гуманистическую философию коучинга и применять современные коуч-технологии;
2. Готовность руководителя к длительному системному подходу в обучении;

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

Вышеперечисленные базовые условия целесообразности применения коуч-технологий ограничивают круг предприятий, способных получить ожидаемый эффект повышение уровня конкурентоспособности посредством внедрения коуч-технологий.

Методика полного коуч-цикла должна быть нацелена на интегральный показатель эффективности деятельности предприятия и соответствовать всем основополагающим принципам применения коуч-технологий. Таким образом, методика полного коуч-цикла должна преследовать следующие цели:

- максимизировать экономической эффективности вложений в повышение конкурентоспособности организации и «амортизационный период» данных инвестиций.

- достигать вышеприведенной цели посредством максимально эффективного использования профессионально-личностного потенциала работников и обеспечения мобильности, гибкости, интенсивного развития организации.

Методика полного коуч-цикла должна быть универсальной за счет фокусирования на развитии «индивидуальности организации», «дивергентного потенциала организации» и «распечатке креативных ресурсов организации». Это условие обеспечивает возможность внедрения авторской методики в предпринимательских структурах без ограничений по отрасли, рынку, продукции, организационному уровню, функциональной области, типу задач и др.

Основные решаемые задачи «первого уровня», с помощью которых будет достигаться решение всех других задач повышения эффективности деятельности

предприятия можно сформулировать следующим образом:

1. Формирование и поддержание работоспособной команды (в том числе и под конкретного руководителя);
2. Увеличение лидерского потенциала руководящего состава организации;
3. Создание и развитие мотивационного и креативного потенциала персонала организации;
4. Создание и развитие корпоративной культуры, содействующей повышению мотивации и ответственности за результаты работы, внедрению инновационных идей посредством развития профессионального и личностного потенциала работников;
5. Адекватный личностно-профессиональным качествам, корпоративным установкам подбор кадров, их адаптация, интеграция в существующую структуру;
6. Эффективное управление разнопрофильными отделами (в этом случае коучинг позволяет вести эффективный контроль за процессами даже в тех случаях, когда квалификации менеджера по каким то причинам недостаточна);
7. Организация эффективной и комплексной системы обучения, аттестации и адаптации персонала;
8. Максимизация эффективности процесса разработки и внедрения изменений;
9. Создание мотивирующей и объединяющей линии поведения, которая стимулирует высокую инициативность сотрудников;
10. Повышение производительности труда, ответственности работников;
11. Соответствие личных целей сотрудников целям компании.

Методика полного коуч-цикла должна учитывать и элиминировать выявленные недостатки традиционных

способов влияния на конкурентоспособность организации, такие как: сопротивление изменениям, повышение уровня тревожности и фрустрации, недолговременный эффект от изменений, постоянная корректировка программ повышения уровня конкурентоспособности, разрозненность действий и программ из-за ориентации ключевых специалистов только на те технологии, которым они обучены, неполное достижение цели проводимых изменений из-за отсутствия эффективных механизмов их внедрения, неправильное понимание сути изменений работниками предприятия, увеличение числа ошибок при их внедрении, недостаточно высокая мотивация, креативность и ответственность работников при внедрении изменений. Для этих целей в авторской методике должны быть учтены теоретически и эмпирически выверенный алгоритм последовательности этапов ее применения, условия эффективности внедрения коуч-технологий и адекватные каждому этапу техники и приемы коуч-технологий.

В целях обоснования применения авторской методики внедрения коуч-технологий для обеспечения конкурентоспособности организации, необходимо проанализировать эффективность применения методики полного коуч-цикла в динамике по показателям конкурентоспособности в рамках традиционных подходов и по новым показателям «перспективной конкурентоспособности». Следовательно, неотъемлемой частью данной методики должна быть технология мониторинга процесса коучинга.

Таким образом, методика полного коуч-цикла должна включать в себя следующие содержательные аспекты:

- условия необходимости и целесообразности внедрения коуч-технологий;

- описание базовых и оптимальных условий применения коуч-технологий;
- описание полного цикла внедрения коуч-технологий (алгоритм, этапы);
- описание средств и техник коучинга, применяемых на различных этапах внедрения методики полного коуч-цикла;
- методологические аспекты оценки влияния внедрения коуч-технологий на уровень конкурентоспособности предприятия;
- описание технологии мониторинга процесса коучинга;
- проведение апробации методики на разноотраслевых предприятиях разных форматов;
- анализ и обоснование экономической эффективности внедрения методики полного коуч-цикла.

Практическая необходимость в данной методике 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. Это, в свою очередь, обусловит повышение профессионального уровня коуч-консультантов, с одной стороны, с другой – будет являться значимым фактором в убеждении руководителей осознанно применять данную технологию в целях обеспечения конкурентоспособности предприятия.

2.3. Обоснование технологии мониторинга процесса коучинга

Мониторинг процесса коучинга необходим для контроля и измерения результата, в частности, степени влияния коуч-технологий на уровень конкурентоспособности организации. Технология мониторинга

процесса коучинга разработана автором и апробирована в целях доказательства следующих положений:

- затраты на внедрение коуч-технологий по предложенной методике полного коуч-цикла окупаемы и экономически эффективны, что доказывает их положительное влияние на повышение уровня текущей конкурентоспособности;

- данные затраты повышают уровень не только на текущей, но «перспективной конкурентоспособности» организации, что соответствует современным требованиям в условиях изменения доминирующих факторов конкурентоспособности.

Уровень конкурентоспособности предприятия представляет собой результат одновременного воздействия значительного числа факторов (рис. 2.1.). Однако, в нашем исследовании мы предполагаем, что активное воздействие на организационную среду предприятия посредством коуч-технологий по методике полного коуч-цикла является основной причиной роста уровня конкурентоспособности предприятия, т. к. эффективность принятия решений по воздействию на остальные факторы обеспечения конкурентоспособности напрямую зависит от:

- согласованности личных целей и целей предприятия;

- креативного потенциала сотрудников (сценария поведения);

- уровня знания и опыта сотрудников, а также коэффициента их полезного использования. (Рис. 2.2), а эта область напрямую является предметом влияния коуч-технологий.

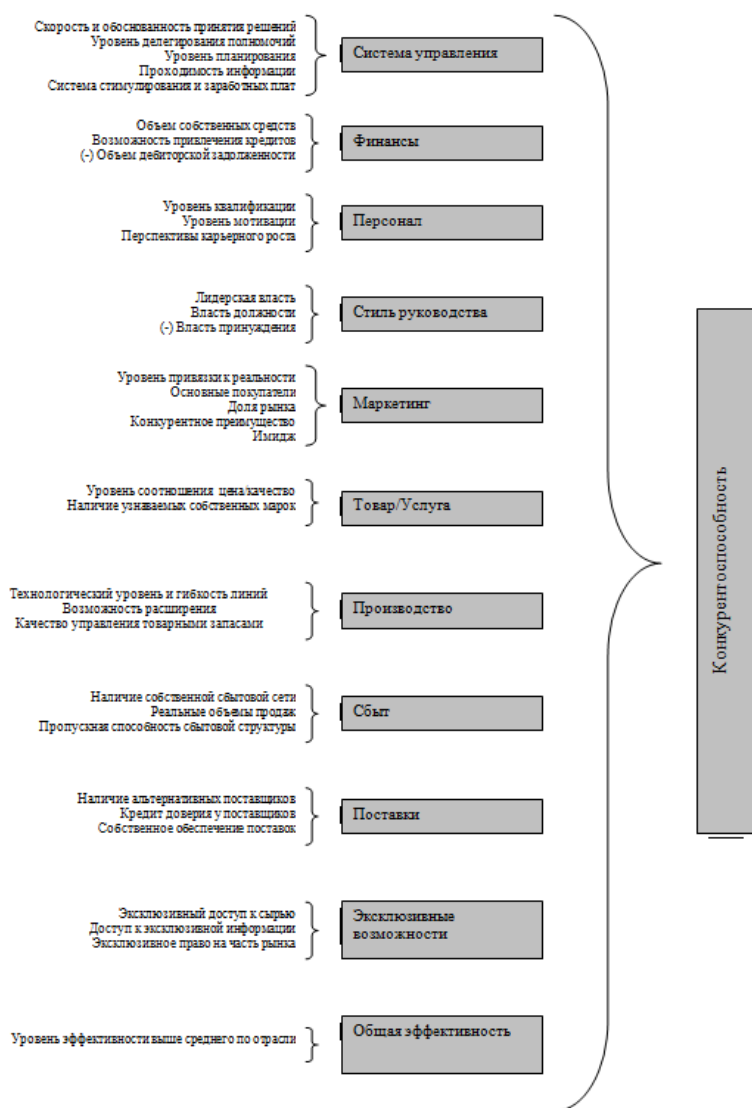
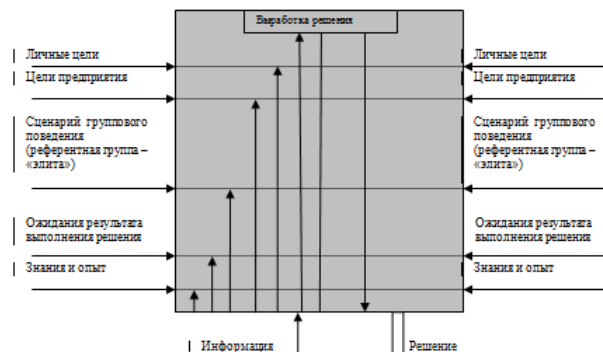
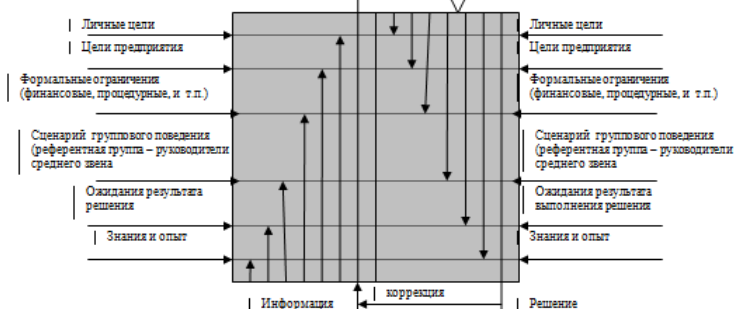


Рис. 2.1. Факторы конкурентоспособности предприятия

1. Руководитель предприятия



2. Руководитель среднего звена



Сотрудник подразделения

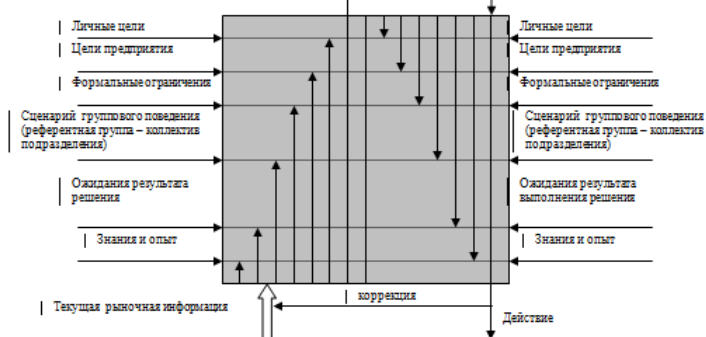


Рис. 2.2. Механизм принятия и прохождения решений

Схематично, технология мониторинга результатов применения методики полного коуч-цикла представлена на рис. 3.



Рис. 2.3. Технология мониторинга результатов применения методики полного коуч-цикла

На предварительном «0» этапе нами был проведен сравнительный анализ подходов к управлению и оценке уровня конкурентоспособности. Перечень критериев, определяющих выбор методик и показателей оценки конкурентоспособности предприятия определялся по результатам экспертного опроса (таблица 2.1).

Таблица 2.1. 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

Критерии оценки конкурентоспособности, выбранные методом сравнительного анализа различных подходов и экспертных оценок, изучались как следствие воздействия фактора коуч-технологий. В первую очередь, рассмотрим, какие из традиционных подходов предлагают наиболее подходящие критерии оценки уровня конкурентоспособности.

Преимущества методов в рамках структурного подхода к оценке конкурентоспособности компании состоят в том, что он учитывает большое количество факторов влияющих на конкурентоспособность фирмы, что в свою очередь делает данный метод более привлекательным для оценки конкурентоспособности

фирмы в некоторых исследованиях, связанных больше с оценкой уровня конкурентоспособности фирмы в рамках определенной отрасли. Можно отметить следующие недостатки метода для проведения корреляционно-регрессионного анализа:

- не все факторы имеют возможность количественной оценки;

- большинство факторов, оцениваемых по данной методике являются неуправляемыми с помощью внутренних ресурсов предприятия, т. к. по своей природе являются «внешними» факторами конкурентоспособности, а следовательно, слабо коррелируемыми с какими-либо изменениями во внутренней среде предприятия.

Методика оценки конкурентоспособности производителя на основе теории равновесия и факторов производства хотя и применима для оценки конкурентоспособности фирм и отраслей, однако обладает существенными недостатками, основным из которых является отсутствие интегрального показателя конкурентоспособности организации. Также данная методика предполагает наличие полной информации по основным факторам производства и сбыту продукции по аналогичным предприятиям в отрасли изучаемого объекта. Данный факт делает невозможным применение методики с точки зрения экономической целесообразности и практического осуществления процесса сбора данных для мониторинга.

Методика анализа по сравнительным преимуществам не дает интегрального показателя конкурентоспособности и, как следствие, затрудняет сравнение конкурентных преимуществ организаций.

При использовании методов по качеству продукции в рамках подхода управления конкурентоспособностью компании выявляются различные критерии удовлетво-

рения запросов потребителей применительно к какому-либо продукту, устанавливается их иерархия и сравнительная важность в пределах того спектра характеристик, которые в состоянии заметить и оценить потребитель. Критерии оценки уровня конкурентоспособности в рамках данного подхода могут быть рассмотрены для оценки эффективности внедрения коуч-технологий только как дополнительные, так как в теоретической части нашего исследования мы обосновали ограниченность подхода к оценке конкурентоспособности организации только по аналогии с качеством продукции.

Таким образом, 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 параметрами производственно-сбытовой деятельности предприятия. К его недостаткам можно отнести то, что он не позволяет проводить оценку качественных показателей и оценивает состояние предприятия только в данный момент времени, не учитывая его конкурентный потенциал.

Проанализируем известные методики оценки конкурентоспособности предприятия в рамках функционального подхода в целях отбора наиболее приемлемых критериев конкурентоспособности для оценки эффективности внедрения коуч-технологий в систему управления организации.

**Таблица 2.2. Сравнительный критериальный анализ
методик оценки конкурентоспособности в рамках
функционального подхода**

Метод оценки конкурентоспо- собности	Критерии, способ расчета	Область оценки эффе- ктив- ности	Объектив- ные достоин- ства и недостатки данного метода
Методика консульта- ционной группы «Дан энд Брэдстрит»	Первая группа: чистая при- быль, отношение чистой прибыли к чистым прода- жам, отношение чистой прибыли к чистой стоимо- сти материальных активов, отношение чистой прибыли к чистому оборотному капи- талу.	Эффектив- ность производ- ственно- бытовой деятельно- сти	Достоин- ство метода: позволяет оценить состояние дел на предприя- тии, установить
	Показатели второй группы: материальные затраты на рубель товарной продукции, отношение чистых продаж к чистой стоимости матери- альных активов, отношение чистых продаж к чистому оборотному капиталу, отно- шение чистых продаж к стоимости материально- производственных запасов, отношение основного капи- тала к стоимости материальных активов, от- ношение материально- производственных запасов к чистому оборотному капита- лу.	Производ- ственная сфера дея- тельности фирмы (интенсив- ность использо- вания основного и оборот- ного капитала)	ряд показа- телей, при выходе за пределы которых следует принимать меры по оздоровле- нию предприя- тия, позволяет произво- дить коли- чественную оценку по- казателей и их сравне- ние с показателя- ми других предприя- тий или отраслей.
	Третья группа показателей: отношение оборотного ка- питала к текущему долгу (погашаемому в течение 1 года), период оплаты теку- щих счетов, отношение текущего долга к стоимости материальных активов, от-	Финансовая деятель- ность компаний	

	ношение текущего долга к стоимости материально-производственных запасов, отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу.		Недостаток данного метода: не позволяет проводить оценку качественных показателей, оценивает только состояние предприятия в данный момент времени, не учитывает конкурентный потенциал предприятия.
	Производительность труда на предприятии: отношение величины добавленной стоимости к общему количеству занятых на предприятии, или как отношение чистой добавочной стоимости к количеству занятых на предприятии.	Эффективности использования трудовых ресурсов	
Р.А. Фатхутдинов	Оптимальное соотношение между качеством изделий и издержками производства. Определяется с помощью интегрального показателя с учетом весомости товаров и рынков, на которых они реализуются.	Эффективность производственно-сбытовой деятельности; качество продукции	Недостаток: недостаточно учтывается эффективность внутренних процессов предприятия, нацелена преимущественно на конкурентоспособность товаров
Т.В. Феоктистова, В.А. Ильина	Показатели финансового состояния предприятия. Интегральный показатель: $Y=1,015+4,536Kbl-3,332Ksp-2,748Kccp-2,248Km+2,375Koba-4,596Rck$, (1.2.) [187.С. 98]	Финансовая деятельность компаний	Информация по расчету показателей данной методики является

	где K_{bl} – коэффициент быстрой ликвидности; K_{sp} – коэффициент собственной платежеспособности; $K_{ссп}$ – коэффициент соотношения собственных и привлеченных средств; K_m – коэффициент маневренности собственного капитала; K_{oba} – коэффициент оборачиваемости активов; R_{ck} – рентабельность собственного капитала.		наиболее доступной, так как черпается из публикуемой бухгалтерской годовой и квартальной отчетности. Полученная экономикоматематическая модель взаимосвязи финансового состояния с критериями конкурентоспособности позволяет дать количественную его оценку. Недостаток ее состоит в отсутствие учета эффективности и использования трудовых ресурсов
Н.К. Моисеева	1. Критерий, отражающий в динамике степень удовлетворения потребителя – показатель конкурентоспособности товара (I_T), а в отношении к диверсифицированной фирме – конкурентоспособность товарной массы.	Потребительская полезность	Достоинством данной методики является то, что она учитывает фактор времени и

	Определяется отношением суммы потребительских стоимостей всех товаров производителя к стоимости потребления этих товаров. 2. Временной критерий эффективности производства – эффективность производственной деятельности, определяемая как отношение показателей эффективности у рассматриваемого производителя и у соперника. Данный критерий также зависит от времени.		эффективность работы предприятия. Недостаток: основной упор при оценке конкурентоспособности делается на конкурентоспособность товара или товарной массы.
--	--	--	---

Таким образом, в рамках функционального подхода к оценке уровня конкурентоспособности предприятия, можно выделить методику консультационной группы «Дан энд Брэдстрит», комплексно оценивающую все сферы деятельности предприятия:

- производственно-сбытовую;
- производственную;
- финансовую;
- трудовые ресурсы.

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

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

Информационная база для мониторинга данных показателей налажена практически на любом предприятии, кроме того, они позволяют выявить экономическую отдачу на единицы вложенных затрат на коуч-технологии.

По определению, методика анализа эффективности внедрения коуч-технологий по критериям «перспективной конкурентоспособности» предприятия предполагает применение организационно-психологических критериев. Экономический аспект конкурентоспособности в перспективе достигается опосредованно, через обеспечение организационно-психологической эффективности управления организацией.

Понятие «перспективная конкурентоспособность» и критерии оценки ее уровня рассматриваются безотносительно к отрасли и формата предприятия и определяются только его внутренними процессами, кадровым потенциалом и системой управления. Следовательно, отбор показателей для оценки уровня «перспективной конкурентоспособности» производится на основе следующих ограничений: возможности их количественного расчета, наличия исходной информации на предприятии в период внедрения коуч-технологий, степени достоверности методик количественного расчета.

Таблица 2.3. Сравнительный критериальный анализ показателей «перспективной конкурентоспособности» организаций

Критерий	Количественный расчет	Степень достоверности результатов методики расчета	Наличие исходной информации на предприятии в период внедрения коуч-технологий	
Общие признаки «перспективной конкурентоспособности» организаций	Гибкость (высокие адаптационные свойства, наличие «индивидуальности» организации)	нет		Не имеется
	Степень осознания и принятия стратегических целей на всех уровнях организации;	% работ, выполняемых сотрудниками с целью внесения вклада в стратегические цели организации.	Средняя (в основном, применение экспертных методов)	Не достаточно
	Открытость общения, свободного и оперативного доступа к необходимой достоверной информации	Количество времени, требуемое в среднем сотруднику на нахождение необходимой достоверной информации. Количество времени, требуемое на обратную связь по принятию решений от низшего уровня управления до топ-менеджмента. Количество времени, требуемое на	Высокая	Имеется

		обратную связь по принятию решений между функциональными подразделениями организации.		
	Непрерывность инновационных процессов	Количество инновационных идей в ед. времени. Количество внедренных инновационных идей/Количество инновационных идей в ед. времени. Экономический эффект от внедренных инновационных идей	Высокая	Имеется
	Эффективный имидж (компания, которая транслирует определенные ценности, определенный стиль жизни)	нет		
	Наличие в компании единой идеологии, разделяемой большинством (выражаемой в корпоративной культуре)	% сотрудников, имеющих представление и разделяющих единую идеологию компании.	Средняя (в основном, применение экспертных методов)	Информация не систематизирована
	Ясность и эффективность рабочих процессов	Наличие карт бизнес-процессов, эффективность бизнес-процессов	Средняя (в основном, применение экспертных и качественных методов оценки)	Не достаточно
	Вовлеченность сотрудников в создание эф-	Количество эффективных изменений в рабочих процессах в	Высокая	Имеется

	эффективных рабочих процессов	ед. времени. Количество сотрудников, вовлеченных в генерацию идей и внедрение эффективных рабочих процессов		
Уровень личностного и профессионального роста сотрудников	Креативность (высокая мотивация, развитый личностный потенциал)	Психодиагностические показатели	Высокая	Имеется
	Высокий ценностный уровень	Итоги анкетирования	Средняя	Не достаточно
	Высокие адаптационные свойства к изменениям	Психодиагностические показатели	Высокая	Имеется
	Высокий уровень ответственности за решения и результаты работы	Психодиагностические показатели	Высокая	Имеется
	Мобильность, высокая оперативность и качество принимаемых решений	Количество времени, затрачиваемое на принятие решения, степень соответствия принятого решения заданным критериям эффективности	Средняя (ввиду неоднородности управленческих решений)	Информация не систематизирована
	Наличие организационной культуры, открывающей сотруднику возможность удовлетворения потребности в самореализации себя как личности, управляющей собственной	% сотрудников, воспринимающих организацию как фактор, открывающий возможность удовлетворения потребности в самореализации себя как личности, управляющей собственной жизнью и жизнью компании	Средняя (в основном, применение экспертных методов)	Информация не систематизирована

	жизнью и жизнью ком- пании			
	Умение эф- фективно работать сов- местно, в команде	Превалируют каче- ственные методы	Средняя (в основ- ном, примене- ние эксперт- ных методов)	Инфор- мация не система- тизиро- вана
	Доверитель- ные отношения между взаимо- зависящими лидерами	Нет		
	Высокая ло- яльность работников к компании	Степень лояльности сотрудников к ком- пании	Средняя (в основ- ном, примене- ние эксперт- ных методов)	Инфор- мация не система- тизиро- вана
	Постоянное и комплексное развитие пер- сонала	Непрерывность обу- чения. Степень согласованности учебной программы. Количество внешних и внутрикорпоратив- ных обучений в ед. времени	Средняя (в основ- ном, примене- ние эксперт- ных методов)	Инфор- мация не система- тизиро- вана

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 единицу времени;
- открытость общения, свободного и оперативного доступа к необходимой достоверной информации, ко-

торое соответствует количеству времени, требуемого на обратную связь по принятию решений от оперативно-го уровня управления до топ-менеджмента;

– интенсивность инновационных процессов, выражаемое в количестве внедренных инновационных идей, отнесенных к количеству предложенных инновационных идей в единицу времени;

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

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

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

Коэффициент корреляции рассчитывался по следующей формуле:

$$\rho = \frac{COV(X, Y)}{\sigma_x * \sigma_y}, \quad (3.1)$$

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 в период обучения сотрудников предприятия коуч-технологиям из-за больших затрат на внешних консультантов, 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:

$$y = mx + b, \quad (3.2)$$

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:

$$m = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \quad (3.3)$$

$$b = \frac{(\sum y)(\sum x^2) - (\sum x)(\sum xy)}{n(\sum x^2) - (\sum x)^2} \quad (3.4)$$

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:

$$\text{Рентабельность затрат на коучинг, \%} = \frac{m * r^2}{P_{\text{час}}}, \quad (3.5)$$

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;

$P_{\text{час}}$ – Средняя стоимость 1 часа коучинга.

$$\overline{P}_{\text{час}} = \frac{Зк.э. - Зн.э.}{Тк.э. - Тн.э.}, \text{ где} \quad (3.6)$$

З к. э., Зн. э. – затраты на коучинг, тыс. руб. на конец этапа и на начало этапа, соответственно;

Т к. э., Тн. э. – затраты на коучинг, час. на конец этапа и на начало этапа, соответственно.

Для оценки мотивации достижения была использована методика с одноименным названием Т. Элерса. [165 С. 112–125] Для оценки трудовой мотивации использован опросник с одноименным названием Е.В. Маслова [165 С. 141–155]. Шкалы оценок указанных методик разноплановые и, в этой связи, приведены к однозначным показателям в 10-балльной системе оценки. В отношении данной шкалы применена логика среднестатистического норматива, в соответствии с которой результаты от 0–3 балла считаются «ниже нормы», 4–7 баллов квалифицируются как «норма», а диапазон 8–10 баллов, соответственно, «выше нормы».

Интерпретация 10-балльной шкалы мотивации по уровню организационно-психологического развития организации представлена в таблице 3.3.

Таблица 3.3. 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 уровень осознанности в действиях, высокий уровень необоснованного риска.	Низкий уровень трудовой дисциплины, низкая корпоративная приверженность, слабая работоспособность, не сформирована способность к оптимизации деятельности, низкая ответственность, низкая стрессоустойчивость к ситуациям высокого напряжения в профессиональной деятельности, формальное выполнение поставленных задач, безответ-	Уровень «низкой перспективной конкурентоспособности». Несформированная, «нераспечатанная» способность предприятия использовать информационный, управленческий, креативный, научно-технологический и коммуникационный потенциалы, отсутствие эффективной и оперативной адаптации к условиям быстроизменяющейся внешней среды,

		ственность в отношении результата.	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, радиение за результат.	Уровень «Средней перспективной конкурентоспособности». 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 наложенную 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.	Уровень «Высокой перспективной конкурентоспособности». 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.

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 результативных показателей конкурентоспособности предприятия производились на базе 3-х организаций, представляющих разные отрасли, масштабы деятельности, численность персонала и время существования на рынке.

Первый тип предприятий. Оптово-розничная торговля, строительство. Холдинг. Масштаб – крупный бизнес. Количество человек в штате – более 1000 человек. Время существования на рынке – более 10 лет.

Формирующий эксперимент внедрения методики полного коуч-цикла поставлен на предприятии ЗАО «Керама-Тюмень» (оптово-розничная торговля стройматериалами, производство, оказание услуг, управление дочерними обществами).

Второй тип предприятий. Услуги, производство. Масштаб – средний бизнес. Количество человек в штате – более 50 человек. Время существования на рынке – более 10 лет.

Мониторинг экономических и организационно-психологических показателей в процессе внедрения коуч-технологий произведен на предприятии ООО Центр креативных технологий «Золотое Сечение» (производство наружной рекламы, услуги дизайна).

Третий тип предприятий. Оптово-розничная торговля, услуги. Масштаб – средний бизнес. Количество

человек в штате – более 400 человек. Время существования на рынке – от 3 до 8 лет.

Формирующий эксперимент внедрения методики полного коуч-цикла поставлен на предприятии ООО «Инструмент-центр» (оптowo-розничная торговля инструментом, сервисные услуги, строительство).

Внедрение и развитие коуч-технологий по авторской методике и в разрезе с методикой полного коуч-цикла, а также мониторинг показателей производились в течение периода: февраль 2003 г. – февраль 2006 г.

Предприятие № 1 характеризуется наличием сезонности деятельности (период сезонности 12 мес.). Присутствует запланированная динамика результативных показателей, связанная с ростом конкурентоспособности отрасли, расширение рынка сбыта, расширением деятельности и др. Специфика внедрения коуч-технологий на данном предприятии состоит в поэтапном непрерывном внедрении коуч-технологий в систему управления в течение исследуемого периода по методике полного коуч-цикла. Наибольшие первоначальные затраты на внешний коучинг осуществляются в начале процесса, присутствует тенденция к постепенному увеличению использования коуч-технологий в течение исследуемого периода с постепенным переходом на коучинг за счет внутренних ресурсов.

Предприятие № 2 характеризуется отсутствием сезонного характера деятельности. Деятельность предприятия имеет негативные тенденции снижения результативных показателей критериев конкурентоспособности вследствие кризиса системы управления. Специфика внедрения коуч-технологий на предприятии состоит в значительных затратах на внедрение коуч-технологий в начале проекта, наличие перерыва в

их освоении и интериоризации, отсутствие преемственности перехода внешнего коучинга на внутренний, отсутствие планомерности осуществления коуч-мероприятий.

Предприятие № 3 характеризуется отсутствием сезонного характера деятельности. В перспективном бюджете предприятия запланирована динамика результативных показателей, связанная с расширением рынка сбыта, увеличением инвестиций в развитие и др. Специфика внедрения коуч-технологий на данном предприятии состоит в поэтапном непрерывном внедрении коуч-технологий в систему управления в течение исследуемого периода по методике полного коуч-цикла. Планомерное внедрение коуч-технологий в систему управления осуществляется в основном внешними консультантами в течение длительного периода, затем активизируется освоение и внедрение коуч-технологий управленческим персоналом фирмы.

ГЛАВА III. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОУЧ-ТЕХНОЛОГИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ

3.1. Обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур с помощью методики полного коуч-цикла

Необходимость методической базы, описывающей полный цикл применения коуч-технологий в целях обеспечения конкурентоспособности организации обоснована нами во втором разделе второй главы исследования. 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 тренинга сплочения и командообразования по тематикам:

- анализ, корректировка, разработка миссии организации, корпоративных стандартов в целях выявления ключевых факторов успеха (КФУ) организации;

- выявление креативного потенциала группы психодиагностическими средствами;

– выявление качеств идеальной модели личности сотрудников различных уровней ответственности.

4. Внедрение аналитического совета как органа, закрепляющего организационную функцию креативности и внутреннего коучинга.

5. Разработку системы мотивации по показателям корпоративной инициативности и приверженности.

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

Данная методика предполагает применение коуч-технологии на всех без исключения этапах ее реализации, постоянное организационно-психологическое сопровождение внутреннего коучинга на предприятии, обязательные промежуточные этапы коррекции в процессе внедрения коуч-технологий.

Методика состоит из следующих этапов:

1. Анализ проблемного поля. Выработка внутренних и внешних критериев эффективности;

2. Постановка целей и задач внедрения коуч-технологий;

3. Разработка программы внедрения коуч-технологий;

4. Реализация комплекса оптимизирующих мероприятий;

5. Отчетность по итогам реализации программы внедрения коуч-технологий;

6. Оценка по критериям качества услуг коучинга;

7. Мониторинг постпроектной реализации программы внедрения коуч-технологий;

8. Формирование программы корректирующих воздействий;

9. Оценка по критериям повышения конкурентоспособности предприятия.

Коучинг предполагает, что все ресурсы постановки целей и поиска эффективных способов их достижения имеются непосредственно у самого субъекта. Поэтому, начиная с этапа анализа проблемного поля применяются профессиональные способы коучинга, имеющие в основе «рождериановский» подход, что позволяет выявлять ресурсы и направления оптимизации деятельности.

Таким образом, уже на первом этапе коуч-тренер осуществляет важные действия в направлении внедрения и развития коуч-технологий, а именно:

1. Развивает аналитические способности топ-менеджера с помощью специальных техник и приемов;
2. Повышает веру сотрудников в собственный потенциал решения проблем, т. к. совместно с коуч-тренером на этапе формулирования проблемы заказчик самостоятельно осознает глубокую сущность возникновения проблем, «первопричину» и, возможно, некоторые варианты самостоятельного решения части проблем;
3. Повышает эффективность от вложений в повышение конкурентоспособности организации путем точной идентификации первопричин возникновения проблемных ситуаций на предприятии, а также посредством их глубокого осознания заказчиком и, следовательно, формирования высокой мотивации к их решению.

Кроме того, первый этап необходим для диагностики готовности руководителя к позитивным изменениям, в первую очередь, к изменениям в собственной личности и стиле управления. Иначе говоря, на этапе анализа проблемного поля выявляется соответствие организационно-психологических условий деятельности предприятия, в частности специфики

личности топ-менеджера, условиям целесообразности внедрения коуч-технологий .

Целесообразно применять коуч-технологии на предприятии при следующих результатах 1-го этапа:

1. В процессе анализа и формулирования целей совместно с коуч-тренером, руководитель проявляет способность и готовность раскрыть собственный личностный потенциал к более широкому и глубокому их осмыслению; готов отказаться от прежнего стиля – решения проблем (экзистенция прошлого) и мыслить новой парадигме – более глубокого осмысления целей (экзистенция будущего).

2. Руководитель осознает, что его подчиненные также обладают высоким личностным, профессиональным и творческим потенциалом для самостоятельного и эффективного решения проблем и задач.

3. Руководитель готов принять философию и этику коучинга взамен сложившейся, как правило, командно-административной системы управления или отсутствия какого-либо единого подхода к управлению.

4. Руководитель осознает эффективность непрерывного и системного подхода к организационным изменениям, в частности к внедрению коуч-технологий.

При выполнении основных условий целесообразности внедрения коуч-технологий на данном этапе проводятся следующие мероприятия:

- формируется психологическая готовность сотрудников различных категорий и статусов к внедрению коуч-технологий;

- проводится системный анализ персональных и организационных ресурсов посредством интервьюирования управленческого звена персонала организации.

Данный этап является наиболее важным, т. к. он «определяет судьбу» дальнейшего проекта внедрения коуч-технологий на предприятии. По итогам первого этапа коуч-консультант должен достигнуть следующих результатов:

1. Определить условия необходимости и целесообразности внедрения коуч-технологий на предприятии. При выполнении данных условий – принять решение о продолжении проекта внедрения коуч-технологий. При их отсутствии – необходимо сформировать условия необходимости и целесообразности внедрения коуч-технологий, если это представляется невозможным – отказаться от дальнейшего внедрения проекта.

2. Получить информацию для последующего этапа формулирования целей и задач внедрения коуч-технологий.

3. Мотивировать руководителей на внедрение коуч-технологий посредством самостоятельного глубокого анализа проблем предприятия, раскрытия личностного потенциала в процессе первого коуч-тренажа, т. е. сформировать психологическую готовность сотрудников к проекту внедрения коуч-технологий.

По достижении данных результатов и принятии решения о продолжении проекта коуч-консультанту следует переходить к следующему этапу внедрения коуч-технологий. На втором этапе следует:

1. Определить сферы недостатка ресурсов высокой конкурентоспособности организации, определить гипотетические источники их пополнения;

2. сформулировать цели и задачи в такой форме и виде, которые бы сами по себе являлись модераторами высокого уровня мотивации руководителя и сотрудников к внедрению коуч-технологий, предполагая

позитивный способ решения общих проблем, «распечатку внутренних ресурсов» сотрудников и организации.

На основании результатов предыдущего этапа руководитель предприятия (заказчик) совместно с коуч-тренером формулирует цели и задачи внедрения коуч-технологий и определяет проблемы и способы их решения. На этом этапе не только сам руководитель, но весь менеджмент организации и персонал должны четко осознать, что нужно сделать для решения истинных проблем предприятия. Примеры формулировок по результатам осуществленных проектов внедрения коуч-технологий представлены в Приложении 1 (табл.5).

На данном этапе в целях стимулирования «распечатки креативных ресурсов» коллектива рекомендуется проведение административных тренажей по тематикам:

- анализа, корректировки, разработки миссии организации, корпоративных стандартов в целях выявления КФУ организации;
- выявления креативного потенциала группы психодиагностическими и экспертными методами;
- выявления качеств идеальной модели личности сотрудников различных уровней ответственности.

Таким образом, второй этап является формирующим в разработке и внедрении программы изменений с помощью коуч-технологий, т. к.:

1. Формирует командный творческий стиль мышления;
2. Стимулирует «распечатку креативных ресурсов организации»;
3. Раскрывает «дивергентный потенциал организации»;
4. Закладывает основы формирования «индивидуальности организации»;

5. Формулирует цели и задачи, четко направленные на решение первопричин возникновения проблем;

6. Определяет масштабность и содержание программы внедрения изменений;

7. Формирует психологическую готовность сотрудников к внедрению коуч-технологий, позитивную организационно-психологическую атмосферу, что обусловлено смещением акцента в целях и задачах с процесса и продукта на развитие личности и команды, а также на креативные ресурсы персонала;

8. Корректирует систему мотивации персонала, акцентируя внимание на показателях корпоративной инициативности и приверженности.

Третий этап разработки программы и обеспечение качества внедрения коуч-технологий формируется с учетом специфики заказа и организации и включает в себя планирование и описание этапов 4–9 методики.

В рамках данного этапа уточняется, какие ресурсы, техники, приемы будут использоваться на каждом этапе 4–9, формы и периодичность отчетности, результаты по каждому этапу и др. необходимые организационные параметры, обеспечивающие контроль, оперативность и качество работ. Некоторые этапы могут формально отсутствовать в договоре с внешними консультантами, но это означает, что эти этапы реализовываются с использованием внутренних ресурсов организации.

Программа внедрения коуч-технологий должна содержать следующие положения:

1. Цели и задачи внедрения коуч-технологий;
2. Критерии качества коуч-услуг.
3. Результаты анализа проблемного поля.
4. Комплекс мероприятий, направленных на реализацию целей и задач (перечень мероприятий, сметная стоимость, календарный план работ, техники, приемы, формы работы, исполнители, ответственные,

квалификация коучей, целевая аудитория мероприятий, результаты работ, форма отчетности.

Техники, приемы, формы работы рекомендуются консультантами, но могут быть также скорректированы руководством организации по объективным причинам – например: время, распорядок рабочего дня, специфика работ и др.

На этапе 4 «Реализация комплекса оптимизирующих мероприятий» для решения определенного круга задач используются методы интервьюирования, психодиагностики, а также групповые тренинги, мобилизующие креативный и мотивационный потенциал сотрудников к самостоятельному и творческому подходу к решению проблем.

Целесообразность применения различных методов для решения определенного круга задач в рамках программы внедрения коуч-технологий может являться отдельной проблемой для дальнейших исследований и может дополнять методику полного коуч-цикла.

Этап 5 «Отчетность по итогам реализации программы внедрения коуч-технологий» предполагает внедрение аналитического совета как органа, закрепляющего организационную функцию развития креативности и внутреннего коучинга, а также совместный (внутренний и внешний) поэтапный мониторинг качества управленческих решений и действий, принятых по результатам САР.

Итоговая отчетность по программе внедрения коуч-технологий соответственно также должна быть поэтапной, обсуждаться совместно обеими сторонами (внешними консультантами и руководством компании) по критериям качества управленческих решений и действий, принятых в рамках аналитического совета.

Этап 6 «Оценка по критериям качества предоставления услуг коучинга» предполагает, в первую очередь,

проведение оценки качества предоставления услуг коучинга, а также выбор показателей оценки эффективности внедрения коучинга.

Оценка по критериям качества предоставления услуг коучинга предполагает формирование их специфических критериев и выбор формы обсуждения результатов проекта и качества коуч-услуг.

На предыдущих этапах с помощью коуч-технологий и консультации коуч-тренера руководитель самостоятельно формулирует проблемное поле, цели, ожидания от коучинга. Однако на данном этапе руководитель может не обладать необходимыми профессиональными знаниями в вопросах выбора показателей эффективности внедрения коуч-услуг (показателей конкурентоспособности организации) и качества предоставляемых коуч-услуг. Поэтому руководителю рекомендуется руководствоваться в данных вопросах разработками авторской методики.

Не вызывает сомнения тот факт, что повышения уровня конкурентоспособности организации можно добиться только при профессиональном подходе к внедрению коуч-услуг. То есть обязательным условием для дальнейшей оценки эффективности внедрения коуч-технологии является первоначальная оценка компетентности коуч-тренера и качества предоставления коуч-услуг. Перечень обязательных критериев качества коуч-услуг, оцениваемых клиентом и экспертами, можно сформулировать в трех основных блоках:

Блок № 1. Качество выполнения работ:

- учет пожеланий заказчика по содержанию, организации и непосредственному осуществлению процесса в соответствии с договором;
- направленность работы на специфику проблемного поля и деятельности организации;

- сочетание мировоззренческой глубины и современного прагматизма в проведении психологического тренинга;
- оптимальность сочетания теории и практики в тренинге;
- четкое структурирование организационного взаимодействия;
- направленность работы на специфику деятельности организации;
- эффективность обучения в режиме реальной ситуации;
- эффективность группового тренажа;
- эффективность индивидуального коуч-тренажа;
- качество индивидуально-психологического консультирования руководителя;
- содержательность методических пособий;
- своевременное обеспечение заказчика отчетами исполнителя о динамике деловой рефлексии консультируемых сотрудников;
- обеспечение системы внешнего или внутреннего мониторинга эффективности внедренной программы;
- глубокий системный анализ проблемного поля;
- обеспечение аналитики и рекомендаций по консультационной и тренинговой части.

Блок № 2. Профессионализм коуч-тренера:

- уровень общей культуры, этичность, позитивизм и конструктивизм коуч-тренера;
- уровень профессионализма коуч-специалиста в области решаемых задач;
- лояльность коуча по отношению к директору и фирме;
- высокая скорость и конструктивность реакции в экстремальных ситуациях (конфликты, манипуляции, дефицит информации);

– соответствующая квалификация (наличие опыта решения аналогичных проблем, тренажей, соответствующий научный и профессиональный статус).

Блок № 3. Специфические критерии, сформированные на основе программы коуч-услуг. Такие критерии индивидуальны для каждой организации и зависят от комплекса мероприятий, сформированных на третьем этапе. Например:

– адекватность подбора сотрудников на должность менеджеров;

– эффективность психологического сопровождения менеджеров в адаптационный период;

– уровень соответствия разработанных стратегических направлений повышения квалификации кадров по психологическим аспектам и целей организации;

– корректность кадрового реинжиниринга на всех уровнях управления;

– высокий уровень креативности в разработке концепции развития фирмы;

– последовательная декларация и реализация этических норм поведения в корпоративной культуре фирмы.

Эмпирический опыт показывает, что перечень критериев оценки качества коуч-услуг целесообразно разрабатывать для каждой отдельной организации с учетом специфики программы услуг, ориентируясь на вышеприведенный базовый список критериев. Оценку по вышеприведенным критериям предлагается производить в форме анкетирования по итогам работы по бальной системе с расчетом итоговой средней оценки или средневзвешенной в баллах или в процентах, если результаты анкетирования предоставлены несколькими экспертами со стороны Заказчика. Примеры формы представления и расчета средней оценки приведены в Приложениях 5–12. Оценивать каждый критерий пред-

лагалось по 7-ми бальной шкале. Далее производился расчет средней оценки. Средний балл рассчитывается по формуле:

$$\text{Средний балл качества} = \frac{\sum \text{баллов по всем критериям качества}}{\text{Количество критериев качества}} \quad (3.1)$$

Средний балл можно выразить в процентном соотношении качества коуч-услуг:

$$\% \text{Качества коуч-услуг} = \frac{\sum \text{баллов по всем критериям качества}}{\text{Максимальная } \sum \text{баллов всем критериям качества} * 100\%}. \quad (3.2)$$

На примере данных отзыва, представленного в Приложении 5 рассмотрим пример формирования критериев оценки качества коуч-услуг по рекомендуемым в данных методических рекомендациях блокам и произведем расчет среднего балла. Данные экспертного опроса со стороны Заказчика представлены в таблице 3.1.

$$\text{Средний балл качества} = 47/49 = 6,7.$$

$$\text{Процент Качества коуч-услуг} = 6,7/7 * 100\% = 95,9\%.$$

Таблица 3.1. Экспертная оценка качества внедрения коуч-технологий

Критерий, сформулированный в Отзыве о качестве внедрения коуч-технологий	Соответствие критерию, сформулированному в Методике внедрения коуч-технологий	Принадлежность к блоку критериев	Балл, выставленный Заказчиком (экспертом) по 7-ми бальной шкале
Глубокий анализ проблемного поля в сфере управления и системы взаимоотношений	Анализ проблемного поля	1 Блок. Качество выполнения работ	7
Четко структурированное организационное взаимодействие (разработка схем,	Четко структурированное организационное взаимодействие	1 Блок. Качество выполнения работ	6

графиков управленческих мероприятий, положений об их организации, плана работ, методические указания).			
Корректность кадрового ренжинга на всех уровнях управления		3 Блок. Специфические критерии, сформированные на основе программы коуч-услуг	6
Высокий уровень креативности в разработке концепции развития фирмы (миссия, маркетинговое техническое задание, рекламная идеология и др.)		3 Блок. Специфические критерии, сформированные на основе программы коуч-услуг	7
Последовательность деклараций и реализация этических норм поведения (демонстрация совещательности, объективности, открытости)	Уровень общей культуры и последовательность этического поведения коуч-тренера.	2 Блок. Профессионализм и этичность коуч-тренера:	7
Высокая скорость и психотерапевтичность реакции в экстремальных ситуациях (конфликты, манипуляции, дефицит информации).	Высокая скорость и конструктивность реакции в экстремальных ситуациях (конфликты, манипуляции, дефицит информации).	2 Блок. Профессионализм и этичность коуч-тренера:	7
Четкая направленность орг. психолога на специфику деятельности фирмы и особенности личности первого руководителя	Направленность работы на специфику проблемного поля и деятельности организации		7

Так как оценка качества коуч-услуг производится экспертным методом, присутствие субъективного фактора в данном случае является неизбежным. Кроме того, на качество оказываемых коуч-услуг могут влиять негативные факторы со стороны заказчика: неследование рекомендациям коуч-тренера, большие временные промежутки в проведении коуч-сессий и др. В соответствии с социально-психологическим нормативом (10–20–40–20–10). В связи с этим, приемлемым уровнем качества коуч-услуг будем считать процент качества коуч-услуг выше 70%.

Для дальнейших расчетов эффективности внедрения коуч-технологий и их вклада в повышение конкурентоспособности предприятия используются данные только по тем предприятиям, где внедрение коуч-услуг соответствует базовому критерию качества.

Седьмой этап методики внедрения коуч-технологий «Мониторинг постпроектной реализации программы внедрения коуч-технологий» включает в себя выбор:

- техник, приемов, форм мониторинга;
- периодичности мониторинга, исполнителей;
- форм отчетности по результатам мониторинга.

На восьмом этапе методики внедрения коуч-технологий «Формирование программы корректирующих воздействий» устанавливаются:

- ответственные за формирование программы корректирующих воздействий;
- периодичность разработки корректирующих мероприятий.

Данный этап должен соответствовать основным условиям методики:

- результаты мониторинга обсуждаются на аналитическом совете, где формируется программа корректирующих воздействий;

- по итогам данного этапа осуществляется мониторинг результатов корректирующих организационно-психологических и менеджерских воздействий;

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

В консалтинговой практике программа внедрения коуч-технологий консультантами может содержать в себе не все этапы, т. к. часть этапов осуществляется при участии внутренних ресурсов персонала организации; также она может быть составлена в любой удобной форме, например, в табличной (Приложение 5). Вне зависимости от формы составления программы и распределения ответственности за ее этапы, для обеспечения качества коучинга, консультант должен последовательно придерживаться всех этапов методики и учесть все пункты вышеприведенной программы.

Если экспертиза качества коуч-услуг дает, как минимум, 70% качества и соблюдены методические рекомендации по внедрению полного коуч-цикла, можно утверждать, что внедрение коуч-технологий даст позитивное влияние на повышение конкурентоспособности организации и, что более важно в современных условиях, на «перспективную конкурентоспособность».

Заключительный этап оценки эффективности внедрения коуч-технологий по критериям уровня конкурентоспособности производится заказчиком по экономическим критериям «констатационной конкурентоспособности» и организационно-психологическим критериям «перспективной конкурентоспособности». Причем, в обязательном порядке автор рекомендует проводить оценку эффективности применения коуч-технологий по критериям «перспективной конкурентоспособности», т. к. она не

включает в себя влияние краткосрочного эффекта текущих мероприятий и воздействий окружающей среды, таких как подъем отрасли, оптимизация налогообложения, изменение финансовой мотивации работников, проведение рекламных компаний и др. Кроме того, данный показатель наиболее актуален в настоящее время и ориентирован на определяющие факторы конкурентоспособности в постинформационном обществе.

В целом, алгоритм применения методики полного коуч-цикла наглядно представлен на рис. 3.1.

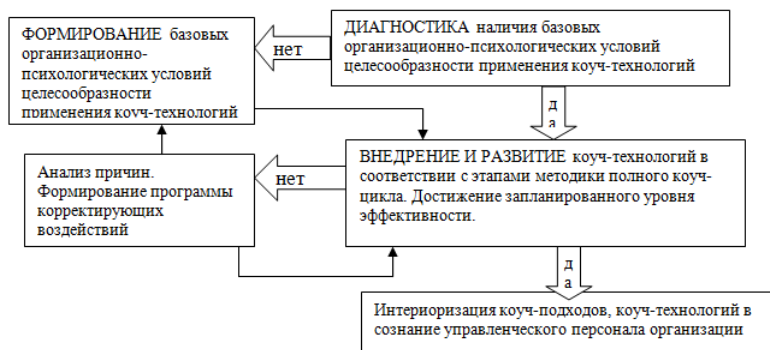


Рис. 3.1 Алгоритм применения методики полного коуч-цикла

3.2. Анализ эффективности внедрения коуч-технологий по традиционным критериям оценки конкурентоспособности предприятия

Анализ эффективности внедрения коуч-технологий проводится по технологии мониторинга, описанной в третьем разделе второй главы.

На предварительном этапе мониторинга был проведен качественный анализ категорий конкурентоспособности и произведен отбор традиционных

критериев оценки конкурентоспособности предприятия:

- чистая прибыль;
- затраты на рубль товарной продукции;
- отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу;
- производительность труда.

На первом этапе производится предварительная обработка данных для дальнейших расчетов: выделяется линейный тренд, запланированный в бюджете, выделяется сезонная компонента по «методу Андерсена».

Для элиминирования посторонних факторов, влияющих на результативные показатели, необходимо выделить на всех экспериментальных предприятиях фактор сезонности и запланированную динамику показателей под воздействием различных управленческих решений на исследуемый период. Фактор сезонности выделяется путем анализа предыдущих периодов (2001 – 2004 гг.) на предмет выделения сезонной компоненты по «методу Андерсена». Запланированная динамика показателей выделяется из бюджетных планов организации.

Запланированная динамика показателей по Предприятию № 1:

Рост чистой прибыли – 5% в год.

Снижение коэффициента соотношения долгосрочных обязательств и чистого оборотного капитала – 2%.

Повышение производительности труда – 3% в год.

Повышение затрат на рубль товарной продукции – 1% в год.

Таблица 3.2. Данные мониторинга показателей по Предприятию № 1
с учетом выделенного линейного тренда

Периоды	Затраты на ко- учинг, тыс. руб.	Затраты на ко- учинг, час.	Затраты на ко- накоп- ленным итогом, тыс. руб.	Затраты на ко- учинг- накоп- ленным итогом, час.	Чистая при- быль, тыс. руб.	Отношение долгосрочных обязательств к чистому обо- ротному капиталу, раз	Производи- тельность труда, тыс. руб.	Затраты на рубль товар- ной продукции, тыс. руб.
фев.03	0,00	0,00	0,00	0,00	520,00	2,31	25,00	0,98
мар.03	0,00	0,00	0,00	0,00	600,00	2,28	28,00	0,98
апр.03	0,00	0,00	0,00	0,00	740,00	2,18	29,00	0,96
май.03	0,00	0,00	0,00	0,00	805,00	2,19	30,80	0,96
июн.03	0,00	0,00	0,00	0,00	920,00	2,00	30,46	0,94
июл.03	0,00	0,00	0,00	0,00	940,00	2,01	30,46	0,94
авг.03	50,00	25,00	50,00	25,00	943,00	2,04	28,97	0,93
сен.03	0,00	0,00	50,00	25,00	810,00	1,91	27,97	0,94
окт.03	0,00	0,00	50,00	25,00	840,00	1,90	27,00	0,94
ноя.03	150,00	80,00	200,00	105,00	760,00	1,91	25,15	0,95
дек.03	0,00	10,00	200,00	115,00	630,00	1,92	23,88	0,93
январ.04	0,00	10,00	200,00	125,00	680,00	1,92	24,44	0,93
фев.04	30,00	40,00	230,00	165,00	752,63	1,90	27,00	0,92
мар.04	0,00	10,00	230,00	175,00	852,98	1,89	30,00	0,90
апр.04	0,00	10,00	230,00	185,00	890,00	1,88	33,00	0,90
май.04	10,00	30,00	240,00	215,00	966,00	1,70	35,00	0,89
июн.04	0,00	20,00	240,00	235,00	1110,00	1,69	39,00	0,88

июл.04	0,00	20,00	240,00	255,00	1100,00	1,70	38,27	0,87
авг.04	10,00	30,00	250,00	285,00	1120,00	1,60	38,10	0,87
сен.04	0,00	20,00	250,00	305,00	1130,00	1,30	37,94	0,86
окт.04	0,00	20,00	250,00	325,00	1115,00	1,29	37,60	0,86
ноя.04	10,00	20,00	260,00	345,00	989,82	1,30	35,78	0,88
дек.04	0,00	20,00	260,00	365,00	1017,19	1,31	33,00	0,89
январ.05	0,00	20,00	260,00	385,00	971,58	1,32	34,12	0,89
февр.05	10,00	40,00	270,00	425,00	971,58	1,21	35,45	0,88
мар.05	0,00	30,00	270,00	455,00	1049,12	1,19	37,44	0,86
апр.05	0,00	30,00	270,00	485,00	1071,93	1,13	39,76	0,83
май.05	5,00	35,00	275,00	520,00	1028,00	1,10	41,92	0,82
июн.05	0,00	35,00	275,00	555,00	1258,95	1,02	46,44	0,81
июл.05	0,00	35,00	275,00	590,00	1295,44	0,91	48,12	0,82
авг.05	5,00	40,00	280,00	630,00	1304,56	0,87	44,00	0,83
сен.05	0,00	40,00	280,00	670,00	1300,00	0,78	41,59	0,83
окт.05	0,00	40,00	280,00	710,00	1243,00	0,73	43,20	0,84
ноя.05	5,00	45,00	285,00	755,00	1130,21	0,70	42,57	0,84
дек.05	0,00	50,00	285,00	805,00	1116,45	0,71	41,26	0,84
январ.06	0,00	50,00	285,00	855,00	1148,57	0,70	38,13	0,84
февр.06	5,00	55,00	290,00	910,00	1006,00	0,70	31,00	0,83

С помощью программы Marketing Analytics была выделена сезонная компонента из динамических рядов показателей конкурентоспособности организации для выявления их «чистой» динамики без фактора сезонности.

Таблица 3.3. Динамические ряды показателей с выделенной сезонной компонентой
по методу Андерсена.

Периоды	Чистая	Чистая	Отношение	Отношение	Производительность	Производительность	Заграты на	Заграты на
фев.03	520,00	679,08	2,31	2,27	25,00	31,42	0,98	0,97
мар.03	600,00	674,99	2,28	2,20	28,00	28,39	0,98	0,98
апр.03	740,00	762,93	2,18	2,11	29,00	27,77	0,96	0,97
май.03	805,00	810,13	2,19	2,15	30,80	28,07	0,96	0,97
июн.03	920,00	776,38	2,00	2,01	30,46	25,49	0,94	0,96
июл.03	940,00	795,44	2,01	2,00	30,46	25,66	0,94	0,96
авг.03	943,00	802,29	2,04	2,03	28,97	26,59	0,93	0,94
сен.03	810,00	726,36	1,91	2,03	27,97	27,26	0,94	0,95
окт.03	840,00	784,92	1,90	2,00	27,00	26,68	0,94	0,94
ноя.03	760,00	825,47	1,91	1,97	25,15	26,75	0,95	0,93
дек.03	630,00	748,82	1,92	1,92	23,88	27,76	0,93	0,91
январ.04	680,00	801,21	1,92	1,88	24,44	29,29	0,93	0,91
фев.04	752,63	911,71	1,90	1,86	27,00	33,42	0,92	0,91
мар.04	852,98	927,97	1,89	1,81	30,00	30,39	0,90	0,90
апр.04	890,00	912,93	1,88	1,81	33,00	31,77	0,90	0,91
май.04	966,00	971,13	1,70	1,66	35,00	32,27	0,89	0,90
июн.04	1110,00	966,38	1,69	1,70	39,00	34,03	0,88	0,90
июл.04	1100,00	955,44	1,70	1,69	38,27	33,47	0,87	0,89
авг.04	1120,00	979,29	1,60	1,59	38,10	35,72	0,87	0,88
сен.04	1130,00	1046,36	1,30	1,42	37,94	37,23	0,86	0,87
окт.04	1115,00	1059,92	1,29	1,39	37,60	37,28	0,86	0,86
ноя.04	989,82	1055,29	1,30	1,36	35,78	37,38	0,88	0,86
дек.04	1017,19	1136,01	1,31	1,31	33,00	36,88	0,89	0,87

январь.05	971,58	1092,79	1,32	1,28	34,12	38,97	0,89	0,87
февраль.05	971,58	1130,66	1,21	1,17	35,45	41,87	0,88	0,87
март.05	1049,12	1124,11	1,19	1,11	37,44	37,83	0,86	0,86
апрель.05	1071,93	1094,86	1,13	1,06	39,76	38,53	0,83	0,84
май.05	1028,00	1033,13	1,10	1,06	41,92	39,19	0,82	0,83
июнь.05	1258,95	1115,33	1,02	1,03	46,44	41,47	0,81	0,83
июль.05	1295,44	1150,88	0,91	0,90	48,12	43,32	0,82	0,84
август.05	1304,56	1163,85	0,87	0,86	44,00	41,62	0,83	0,84
сентябрь.05	1300,00	1216,36	0,78	0,90	41,59	40,88	0,83	0,84
октябрь.05	1243,00	1187,92	0,73	0,83	43,20	42,88	0,84	0,84
ноябрь.05	1130,21	1195,68	0,70	0,76	42,57	44,17	0,84	0,82
декабрь.05	1116,45	1235,27	0,71	0,71	41,26	45,14	0,84	0,82
январь.06	1148,57	1269,78	0,70	0,66	38,13	42,98	0,84	0,82
февраль.06	1006,00	1165,08	0,70	0,66	31,00	37,42	0,83	0,82

Анализ динамических рядов результативных показателей показывает, что после выделения линейного тренда и сезонной компоненты показатели «Чистая прибыль», «Производительность труда» имеют ярко выраженные тенденции к увеличению, а показатели «Затраты на рубль товарной продукции» и «Отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу» – к снижению. Причем помимо запланированных тенденций, проявляются незапланированные. Например, вместо запланированной в бюджете тенденции увеличения показателя «Затраты на рубль товарной продукции» вследствие увеличения качества оказываемого сервиса, затраты на рубль товарной продукции имели тенденцию к снижению, хотя дополнительные контрольные проверки не показывали отклонения качества сервиса от уровня запланированного. Для того, чтобы обосновать взаимосвязь данных тенденций с внедрением коуч-технологий, проведем дальнейший корреляционный анализ на базе динамических рядов результативных показателей с выделенной сезонностью и линейным трендом (Таблица 3.3) и динамических рядов факторных показателей – затрат на внедрение коуч-технологий с помощью программы Microsoft Excel.

Таблица 3.4. Коэффициенты корреляции

Ряды	Затраты на коучинг, тыс. руб.	Затраты на коучинг, час.	Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.	Затраты на коучинг накопленным итогом, час.
Чистая прибыль, тыс. руб.	-0,18	0,68	0,85	0,93
Отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу	0,2	-0,69	-0,81	-0,98

Производительность труда, тыс. руб. добавочной стоимости на 1 чел.	-0,25	0,61	0,8	0,91
Затраты на рубль товарной продукции	0,19	-0,68	-0,91	-0,94

С вероятностью 85% и 93% соответственно, при изменении единицы денежных и временных затрат на внедрение коуч-технологий, чистая прибыль предприятия будет изменяться в прямопропорциональной зависимости.

С вероятностью 81% и 98% соответственно при изменении единицы денежных и временных затрат на внедрение коуч-технологий, коэффициент отношения долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу изменится в обратнопропорциональной зависимости.

С вероятностью 80% и 91% соответственно, при изменении единицы денежных и временных затрат на внедрение коуч-технологий, производительность труда, тыс. руб. добавочной стоимости на 1 чел. будет изменяться в прямопропорциональной зависимости.

С вероятностью 91 и 94% соответственно, при изменении единицы денежных и временных затрат на внедрение коуч-технологий, затраты на рубль товарной продукции изменятся в обратнопропорциональной зависимости.

Наиболее тесная корреляция наблюдается между показателем «Затраты на коучинг накопленным итогом, час.» и результативным показателем «Чистая прибыль, тыс. руб.». Логично, что в нашем случае корреляция между данными признаками больше, чем между признаками «Затраты на коучинг, тыс. руб.» и «Чистая прибыль, тыс. руб.», так как временные затраты на коучинг не всегда связаны с увеличением затрат на их

оплату при задействовании внутренних кадровых ресурсов предприятия.

Логично, что на различных этапах внедрения средняя стоимость часа на внедрение и развитие коуч-технологий меняется в зависимости от интенсивности вовлечения внутреннего кадрового ресурса в данный процесс. При элементарном эмпирическом табличном или графическом анализе (Приложение 13, рис. 1–3) можно заметить неравномерность распределения экономического эффекта во времени в период внедрения коуч-технологий (наибольшие затраты) и в период адаптации коуч-технологий в системе управления предприятия (стабильные небольшие затраты в тыс. руб. и рост временных затрат на осуществление коучинга). Также исходя из графического анализа, заметно, что эффект от 1 затрачиваемого часа на внедрение коуч-технологий сильно изменяется во времени в зависимости от характера процесса внедрения коуч-технологий в систему управления предприятием. Данная ситуация происходит по следующим причинам:

- процесс внедрения коуч-технологий посредством внешнего коучинга, характеризуется высокой стоимостью 1 часа внедрения коуч-технологий и относительно низким экономическим эффектом, т. к. накопленная «полезность» или «стоимость» услуги не велика;

- процесс адаптации и развития коуч-технологий на предприятии предполагает низкую стоимость 1 часа внедрения коуч-технологий, т. к. снижается количество консультаций извне и увеличивается время, затраченное на коучинг внутренними ресурсами предприятия; достигается высокий экономический эффект вследствие достаточно большой «накопленной стоимости» инвестиции.

Таким образом, для уточнения расчета эффективности затрат на коучинг, необходимо сформулировать основные этапы внедрения коуч-услуг:

1. Этап внешнего внедрения коуч-технологий. (февраль 2003 г. – февраль 2004 г.).

2. Этап активного внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия. (февраль 2004 г. – февраль 2005 г.).

3. Этап стабилизации внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия. (февраль 2005 г. – февраль 2006 г.).

На втором этапе мониторинга показателей Предприятия 1 проведен поэтапный регрессионный анализ по факторному признаку – «Затраты на коучинг накопленным итогом, час» и результативному признаку – «Чистая прибыль, тыс. руб.». Исходные данные взяты из таблицы 3.3. Параметры изменения результативного критерия конкурентоспособности в зависимости от исследуемого факторов приведены в табл. 3.5.

Таблица 3.5. Показатели регрессионного анализа взаимосвязи «Затраты на коучинг накопленным итогом, час» и «Чистая прибыль, тыс. руб.»

Статистический показатель, обозначение	Наименование показателя	Интерпретация значения показателя	Значение факторного признака			
			Весь проект	1 этап. Внешнее внедрение	2 этап. Активное внедрение	3 этап. Стабилизация
b	У-пересечение	Среднее значение результативного признака (чистая прибыль, тыс. р.) при нулевом	787,5	748,7	753,4	942.5

		значении факторного признака				
m	Наклон	Прирост результативного признака при изменении факторного на 1 ед.	0,60	0,63	0,91	0,33
$y = mx + b$	Уравнение регрессионной зависимости	Уравнение изменения результативного признака (чистой прибыли, т. р.) в зависимости от факторного признака	$y = 0,6x + 787,5$	$y = 0,63x + 748,7$	$y = 0,91x + 753,4$	$y = 0,33x + 942,5$
seb	Стандартное значение ошибки для постоянной b	Возможный интервал колебаний значения Y-пересечения	16,4	18,4	27,8	61,1
sen	Стандартные значения ошибок для коэффициента m	Возможный интервал колебаний значения наклона.	0,04	0,25	0,09	0,09
r ²	Коэффициент детерминированности.	Вероятность различия между фактическим и оценочным значениями. При приближении значения к 1 имеет место достаточная корреляция с моделью.	0,87	0,36	0,91	0,58

sey	Стандартная ошибка для оценки у	Возможный интервал колебаний результативного значения (чистой прибыли, т. р.)	63,93	52,25	24,64	44,47
F	F-статистика, или F-наблюдаемое значение		237,7	6,13	98	14
df	Степени свободы		35	11	11	11

Для определения экономического эффекта от внедрения и развития коуч-технологий на каждом этапе используем данные таблицы 3.5. и 3.3 и рассчитаем прирост чистой прибыли при изменении средних затрат на коучинг на каждом конкретном этапе.

Таблица 3.6. Расчет экономического эффекта от затрат на 1 час коуч-услуг.

№ п/п	Показатель	Расчет/ Исходные данные	Значение			
			Весь проект	1 этап. Внешнее внедрение	2 этап. Активное внедрение	3 этап. Стабилизация
1	Затраты на коучинг накопленным итогом, час	Табл. 3.3 значение показателя – на февраль 2004 г.		165		
		– на февраль 2005 г.			260	
		– на февраль 2006 г.				485

		за весь пе- риод	910			
2	Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.	Табл. 3.3 значение показателя – на фев- раль 2004 г.		230		
		– на фев- раль 2005 г.			40	
		– на фев- раль 2006 г.				20
		за весь пе- риод	290			
3	Средняя сто- имость 1 часа коучинга, тыс. руб.	Строка 2 / Строка 1 (Таблица 3.6)	0,32	1,39	0,154	0,04
4	Прирост чистой при- были, тыс. руб. при из- менении затрат на коучинг на 1 час	m (Таблица 3.5)	0,60	0,63	0,91	0,3
5	Вероятность прироста чистой при- были, тыс. руб. при из- менении затрат на коучинг на 1 час	r2 (Таблица 3..5)	87%	36%	92%	55%
6	Прирост чистой при- были, тыс. руб. при из- менении затрат на коучинг на 1 час с учетом вероятности	Строка 4 * Строка 5 (Таблица 3.15)	0,522	0,227	0,828	0,165
7	Прирост чистой при- были, тыс. руб. при из- менении	Строка 6 / Строка 3 (Таблица 3.6)	1,631	0,163	5,380	4,125

средних затрат на коучинг на 1 тыс. руб.						
--	--	--	--	--	--	--

Из показателей табл. 3.6. видно, что прирост показателя «Чистая прибыль, тыс. руб.» с вероятностью 36% при изменении затрат на коучинг на 1 час (см. таб. 3.6. показатель m) составляет 0,63 тыс. руб. Если скорректировать показатель прироста чистой прибыли на вероятность наступления этого события, то реально можно ожидать роста прибыли на 227 р. при вложении дополнительной 1 000 руб. в коуч-технологии. Данный показатель отражает экономический эффект от внедрения коуч-технологий на этапе «внешнего внедрения». При этом, об экономическом эффекте можно говорить лишь условно, при низком коэффициенте детерминированности, а значит, слабой связи между признаками.

На этапе «активного внедрения» можно прогнозировать прирост прибыли в размере 5,38 тыс. руб. от дополнительной 1 тыс. руб. затрат на коучинг. Это обусловлено накоплением полезного эффекта от первого этапа, а также снижением стоимости одного часа на внедрение коуч-технологий (с 1,39 тыс. руб. до 0,154 тыс. руб.) за счет использования внутренних кадровых ресурсов.

При стабилизации затрат на внедрение коуч-технологий, инвестиции в коучинг окупаются за счет роста прибыли предприятия в 3,13 раз при достаточно высоком уровне корреляции с показателем чистой прибыли.

Можно сделать вывод, что на этапе внедрения коуч-технологий при помощи внешних консультантов затраты на коуч-технологии не окупаются за счет роста прибыли предприятия и имеют низкую степень связи с традиционными показателями конкурентоспособности предприятия. Это обусловлено большими денежными затратами на этапе внедрения коуч-технологий и не-

большим количеством накопленного времени, затраченного на внедрение коуч-технологий в систему управления предприятием.

На этапе активного внедрения коуч-технологий в систему управления предприятием единица дополнительных затрат на коуч-технологии окупается за счет увеличения прибыли предприятия в 4,38 раза с высокой степенью вероятности. Такая ситуация обусловлена нарастанием накопленного времени, затраченного на внедрение коуч-технологий, следовательно – полезного эффекта, а также использованием внутренних кадровых ресурсов, что приводит к снижению стоимости часа, затраченного на коуч-технологии на данном этапе.

На этапе стабилизации показатель «Чистая прибыль, тыс. руб.» увеличивается более низкими темпами, нежели на этапе активного внедрения. Это обусловлено тем, что коуч-технологии наибольшую отдачу имеют в период активного внедрения, формируя новый уровень конкурентоспособности организации; на третьем этапе коуч-технологии продолжают оказывать позитивный эффект на показатели конкурентоспособности предприятия.

Таким образом, результаты исследования внедрения методики полного коуч-цикла в предпринимательских структурах первого типа позволили считать, что:

1. Экономический эффект вызывает последовательное внедрение коуч-технологий и дальнейшее наращивание накопительной стоимости внедрения коуч-технологий во временном и денежном выражении, т. к. наиболее тесная корреляция наблюдается между фактором «Затраты на коучинг накопленным итогом, час.» и результативными показателями конкурентоспособности предприятия. Эффект от использования данного актива тем больше, чем длительнее время его активного непрерывного использования. Методологически данная ситуация обусловлена тем, что специфика ресурса коуч-технологий состоит в отсутствии аморти-

зации его как актива и нацеленности на определяющие факторы и ресурсы «перспективной конкурентоспособности».

2. Изменение временных затрат на коучинг практически незамедлительно влечет соответствующее изменение показателей конкурентоспособности предприятия, т. к. при выделении лагов ни с одним из факторов не наблюдалось более тесной корреляционной зависимости. Это означает, что при планировании инвестиций в повышение конкурентоспособности предприятия можно рассчитывать на неотсроченный экономический эффект от внедрения коуч-технологий.

3. Выявлен неравномерный экономический эффект внедрения коуч-технологий на различных этапах. На этапе внешнего внедрения затраты на коуч-технологии не окупаются, однако данный этап имеет большое значение для накопления «потенциала внедрения», который обуславливает экономическую эффективность на последующих этапах. Наибольшую отдачу процесс внедрения и развития коуч-технологий имеет на этапе активного внедрения, формируя новый уровень конкурентоспособности организации. Этап стабилизации не предполагает большей, нежели на предыдущем этапе, экономической эффективности, однако затраты на коуч-технологии продолжают оказывать положительное воздействие на показатели конкурентоспособности.

Предприятие № 2. Этап № 1. Исходные предпосылки для обработки исходных данных:

Запланированный рост чистой прибыли – нет;

Запланированное снижение коэффициента соотношения долгосрочных обязательств и чистого оборотного капитала – 5%

Запланированное повышение производительности труда – 1% в год

Запланированное снижение затрат на рубль товарной продукции – 2% в год.

Сезонность – нет.

Таблица 3.7. Данные мониторинга показателей по Предприятию № 2
с учетом выделенного линейного тренда.

Периоды	Затраты	Затраты	Затраты на	Затраты	Чистая	Отношение доо-	Производи-	Затраты на
фев.03	0,00	0,00	0,00	0,00	120,00	12,00	64,00	0,70
мар.03	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	12,00	60,00	0,69
апр.03	0,00	0,00	0,00	0,00	112,00	12,00	65,00	0,69
май.03	0,00	0,00	0,00	0,00	145,00	11,50	65,00	0,68
июн.03	0,00	0,00	0,00	0,00	106,00	11,00	63,00	0,69
июл.03	0,00	0,00	0,00	0,00	100,00	11,00	60,00	0,69
авг.03	30,00	20,00	30,00	20,00	110,00	11,10	65,00	0,70
сен.03	0,00	20,00	30,00	40,00	115,00	10,90	68,00	0,70
окт.03	0,00	20,00	30,00	60,00	120,00	10,90	70,00	0,66
ноя.03	30,00	35,00	60,00	95,00	150,00	10,90	72,00	0,66
дек.03	0,00	25,00	60,00	120,00	135,00	10,90	75,00	0,65
январ.04	0,00	25,00	60,00	145,00	160,00	10,80	75,00	0,67
фев.04	30,00	40,00	90,00	185,00	180,00	8,00	77,00	0,69
мар.04	0,00	35,00	90,00	220,00	175,00	8,00	80,00	0,68
апр.04	0,00	35,00	90,00	255,00	180,00	8,00	78,00	0,67
май.04	0,00	40,00	90,00	295,00	200,00	8,00	86,00	0,66
июн.04	0,00	45,00	90,00	340,00	190,00	8,00	88,00	0,66
июл.04	0,00	20,00	90,00	360,00	220,00	8,00	89,00	0,66
авг.04	0,00	20,00	90,00	380,00	210,00	6,00	88,00	0,66
сен.04	0,00	15,00	90,00	395,00	213,00	6,00	95,00	0,69
окт.04	0,00	15,00	90,00	410,00	215,00	6,00	93,00	0,67
ноя.04	0,00	10,00	90,00	420,00	210,00	6,00	92,00	0,65
дек.04	0,00	0,00	90,00	420,00	190,00	6,00	87,00	0,64

январь.05	0,00	0,00	0,00	90,00	420,00	170,00	6,00	80,00	0,64
февраль.05	0,00	0,00	0,00	90,00	420,00	90,00	6,00	45,00	0,65
март.05	0,00	0,00	0,00	90,00	420,00	80,00	6,00	44,00	0,64
апрель.05	0,00	0,00	0,00	90,00	420,00	85,00	6,50	40,00	0,64
май.05	0,00	0,00	0,00	90,00	420,00	110,00	6,50	48,00	0,69
июнь.05	0,00	0,00	0,00	90,00	420,00	85,00	6,50	43,00	0,70
июль.05	0,00	0,00	0,00	90,00	420,00	90,00	9,00	50,00	0,77
август.05	20,00	40,00	110,00	110,00	460,00	100,00	9,00	55,00	0,50
сентябрь.05	0,00	10,00	110,00	110,00	470,00	110,00	9,00	56,00	0,64
октябрь.05	10,00	40,00	120,00	120,00	510,00	140,00	9,00	59,00	0,64
ноябрь.05	0,00	0,00	120,00	120,00	510,00	110,00	9,00	51,00	0,68
декабрь.05	0,00	0,00	120,00	120,00	510,00	120,00	9,00	63,00	0,70
январь.06	0,00	0,00	120,00	120,00	510,00	130,00	9,00	64,00	0,64
февраль.06	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	120,00	12,00	64,00	0,70

Далее проведем корреляционный анализ на базе динамических рядов результирующих показателей с выделенным линейным трендом и динамических рядов факторных показателей (затрат на внедрение коуч-технологий).

Таблица 3.8. Коэффициенты корреляции

Ряды	Затраты на коучинг, тыс. руб.	Затраты на коучинг, час.	Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.	Затраты на коучинг накопленным итогом, час.
Чистая прибыль, тыс. руб.	-0,01	0,49	0,28	0,16
Отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу	0,19	0,02	-0,7	-0,75
Производительность труда, тыс. руб. добавочной стоимости на 1 чел.	-0,01	0,45	0,04	-0,08
Затраты на рубль товарной продукции	-0,17	-0,3	-0,36	-0,35

Наиболее тесная корреляция наблюдается между фактором «Затраты на коучинг накопленным итогом, час.» и показателем «Отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу». Однако, слабая корреляция данного показателя с другими результативными признаками не позволяет сделать вывод о существенном влиянии на данном предприятии процесса коучинг на показатели конкурентоспособности.

Такая ситуация, с одной стороны, может объясняться влиянием других факторов на отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу. С другой стороны, неравномерность, перерывы во внедрении коуч-технологий, отсутствие вовлеченности внутренних ресурсов во внедрение коуч-технологий в систему управления, негативно сказались на итогах деятельности предприятия в период перерыва во внедрении коуч-технологий.

На Предприятии 2 не были соблюдены условия методики полного коуч-цикла, а именно – отсутствовал этап адаптации коуч-технологий с привлечением внутренних временных и людских ресурсов и стабилизации

затрат на коуч-технологии. Поэтому во время перерыва во внедрении коуч-технологий в систему управления предприятия мы с некоторым лагом видим снижение прибыли по сравнению с начальным уровнем, что может объясняться демотивацией персонала к осуществлению трудовой деятельности.

Предприятие № 2. Этап № 2.

Дальнейший корреляционно-регрессионный анализ по факторам «Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.» и «Затраты на коучинг накопленным итогом, час.» и результативным критериями (в частности, чистая прибыль предприятия) будет недостоверным из-за слабой связи между признаками. Тем более, что нарушение методологической последовательности внедрения коуч-технологий не позволяет выделить «Этап активного внедрения коуч-технологий» на Предприятии 2 отсутствует, а этап повторного внедрения коуч-технологий недостаточно длителен для расчета корреляции и регрессии. Однако, на этапе внедрения с помощью внешних ресурсов (февраль 2003 г. – февраль 2004 г.) должны наблюдаться аналогичные тенденции, как и на Предприятии № 1. Проведем расчет экономического эффекта от 1 часа внедрения коуч-технологий по данному этапу. Исходные данные для регрессионного анализа – в таблице 3.7.

Таблица 3.9. Показатели регрессионного анализа взаимосвязи «Затраты на коучинг накопленным итогом, час» и «Чистая прибыль, тыс. руб.»

Статистический показатель, обозначение	Наименование показателя	Интерпретация значения показателя	Значение факторного признака		
			Весь проект	1 этап. Внешнее внедрение	Остаточный период
b	У-пересечение	Среднее значение результативного признака (чистая прибыль, тыс. р.) при нулевом значении факторного признака	132,46	110,47	275,98
m	Наклон	Прирост результативного признака при изменении факторного на 1 ед.	0,03	0,33	-0,31
$y = mx + b$	Уравнение регрессионной зависимости	Уравнение изменения результативного признака (чистой прибыли, т. р.) в зависимости от факторного признака	$y = 0,03x + 110,47$	$y = 0,33x + 110,47$	$y = -0,31x + 275,98$
seb	Стандартное значение ошибки для постоянно й b	Возможный интервал колебаний значения У-пересечения	13,18	4,99	13,19

sen	Стандартные значения ошибок для коэффициента m	Возможный интервал колебаний значения наклона.	0,04	0,06	0,12
r2	Коэффициент детерминированности.	Вероятность различия между фактическим и оценочным значениями. При приближении значения к 1 имеет место достаточная корреляция с моделью.	0,016	0,716	0,23
sey	Стандартная ошибка для оценки y	Возможный интервал колебаний результативного значения (чистой прибыли, т. р.)	43,89	13,89	44,76
F	F-статистика, или F-наблюдаемое значение		0,58	27,71	6,62
df	Степени свободы		35	11	22

Таким образом, прирост чистой прибыли, тыс. руб. с вероятностью 71,6% при изменении затрат на коучинг на 1 час (см. таб. 3.9. показатель m) составляет 0,33 тыс. руб. Взаимосвязь между показателями на данном этапе достаточно тесная.

Таблица 3.10. Расчет экономического эффекта
от затрат на 1 час коуч-услуг.

№ п/п	Показатель	Расчет/Исходные данные	Значение		
			Весь проект	1 этап. Внешнее внедрение	Остаточный период
1	Затраты на коучинг накопленным итогом, час	Табл. 3.8 значение показателя – на февраль 2005 г.		185	
		– на февраль 2007 г.			325
		за весь период	510		
2	Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.	Табл. 3.8 значение показателя – на февраль 2004 г.		90	
		– на февраль 2007 г.			30
		за весь период	120		
3	Средняя стоимость 1 часа коучинга, тыс. руб.	Строка 2 / Строка 1 (Таблица 3.10)	0,23	0,49	0,09
4	Прирост чистой прибыли, тыс. руб. при изменении затрат на коучинг на 1 час	m (Таблица 3.9)	0,03	0,33	-0,31
5	Вероятность прироста чистой прибыли, тыс. руб. при изменении затрат на коучинг на 1 час, %	r2 (Таблица 3.9)	1,6	71,6	23
6	Прирост чистой прибыли, тыс. руб. при изменении затрат на коучинг на 1 час с учетом вероятности	Строка 4 * Строка 5 (Таблица 3.10)	0,001	0,236	-0,071
7	Прирост чистой прибыли, тыс. руб. при изменении средних затрат на коучинг на 1 тыс. руб.	Строка 6 / Строка 3 (Таблица 3.10)	0,002	0,482	-0,792

Можно сделать вывод, что на первом этапе проекта при больших затратах на внешний коучинг и отсутствии накопленного полезного эффекта от внедрения коуч-технологий при дополнительной 1 тыс. руб. затрат на коучинг прирост прибыли составляет 0,94 тыс. руб.

На этапе внедрения коуч-технологий с помощью внешних ресурсов данные затраты не окупаются за счет роста прибыли предприятия. Такая ситуация также, как и на Предприятии № 1, обусловлена большими денежными затратами на этапе внедрения коуч-технологий и небольшим количеством накопленного времени, затраченного на внедрение коуч-технологий в систему управления предприятием. Более высокую степень связи затрат на коуч-технологии с чистой прибылью по сравнению с Предприятием № 2 можно объяснить большим количеством часов (подключением внутренних ресурсов предприятия) на первом этапе.

Таким образом, результаты исследования внедрения коуч-технологий в условиях несоблюдения авторских методических рекомендаций на примере предприятия № 2 позволили считать, что:

1. Слабая корреляция между затратами на коучинг и показателем чистой прибыли на Предприятии № 2 объясняется непоследовательностью, наличием перерывов во внедрении коуч-технологий. В отличие от Предприятия № 1, коэффициент корреляции по этапу внешнего внедрения достаточно высокий, т. к. временные затраты выше, чем по данному этапу на Предприятии № 1. В данном случае, можно сделать вывод, что именно отсутствие последовательности внедрения коуч-технологий и слабая вовлеченность в процесс профессионально-личностных ресурсов персонала организации явились причиной недостаточно высокого экономического эффекта для окупаемости данных затрат.

2. По итогам оценки эффективности внедрения коуч-технологий на Предприятии № 2, мы сделали вывод, что специфика ресурса коуч-технологий состоит в том, что эффект от использования данного актива наращивается тем более, чем длительное время его активного непрерывного использования. Ситуация на Предприятии № 2 подтверждает этот факт с противоположной стороны: если коуч-технологии не развиваются на предприятии после этапа их активного первоначального внедрения, это не только не повлияет на рост чистой прибыли, но и может их ухудшить.

Предприятие № 3. Этап № 1.

Предприятие в целом характеризуется кризисной ситуацией в системе управления и имеет тенденцию к снижению показателей в течение последних трех лет. Методом экстраполяционного анализа выделим линейный тренд по основным показателям конкурентоспособности. Предпосылки для обработки исходных данных:

Запланированный рост чистой прибыли – тенденция к снижению 10% в год из-за кризиса системы управления;

Запланированное снижение коэффициента соотношения долгосрочных обязательств и чистого оборотного капитала – нет, тенденция роста показателя 15% в год из-за роста суммы долгосрочных кредитов;

Запланированное повышение производительности труда – нет;

Запланированное снижение затрат на рубль товарной продукции – нет, тенденция к увеличению 10% в год из-за кризиса системы управления.

Сезонность – нет.

Таблица 3.11. Данные мониторинга показателей по Предприятию № 3 с учетом
выделенного линейного тренда.

Периоды	Затраты на ко-учинг, тыс. руб.	Затраты на ко-учинг, час.	Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.	Затраты на ко-учинг накопленным итогом, час.	Чистая прибыль, тыс. руб.	Отношение дол-госрочных обязательств к чистому оборот-ному капиталу, раз	Производи-тельность труда, тыс. руб.	Затраты на рубль товар-ной продукции, тыс. руб.
фев.03	0,00	0,00	0,00	0,00	15,00	443,00	4,00	0,98
мар.03	0,00	0,00	0,00	0,00	30,00	442,00	4,50	0,975458
апр.03	5,00	15,00	5,00	15,00	15,00	435,00	4,40	0,94
май.03	10,00	20,00	15,00	35,00	12,00	438,00	5,00	0,93
июн.03	5,00	10,00	20,00	45,00	25,00	435,00	8,20	0,94
июл.03	10,00	20,00	30,00	65,00	15,00	445,00	11,00	0,92
авг.03	5,00	25,00	35,00	90,00	40,00	445,00	15,00	0,8
сен.03	5,00	15,00	40,00	105,00	45,00	443,00	15,80	0,81
окт.03	10,00	20,00	50,00	125,00	50,00	442,00	16,40	0,79
ноя.03	7,00	18,00	57,00	143,00	43,00	439,00	16,00	0,8
дек.03	15,00	30,00	72,00	173,00	55,00	443,00	16,50	0,77
январ.04	15,00	35,00	87,00	208,00	57,00	445,00	17,00	0,76
фев.04	17,00	40,00	104,00	248,00	55,00	440,00	21,00	0,78
мар.04	20,00	45,00	124,00	293,00	60,00	425,00	18,90	0,75
апр.04	18,00	40,00	142,00	333,00	65,00	420,00	19,40	0,74

май.04	50,00	50,00	192,00	383,00	68,00	420,00	21,00	0,75
июн.04	30,00	47,00	222,00	430,00	74,00	411,00	23,00	0,73
июл.04	45,00	52,00	267,00	482,00	80,00	425,00	33,47	0,75
авг.04	60,00	64,00	327,00	546,00	90,00	420,00	35,72	0,76
сен.04	70,00	75,00	397,00	621,00	95,00	410,00	37,23	0,75
окт.04	15,00	65,00	412,00	686,00	120,00	427,00	37,28	0,66
ноя.04	15,00	80,00	427,00	766,00	145,00	320,00	37,38	0,7
дек.04	15,00	80,00	442,00	846,00	160,00	324,00	36,88	0,72
январ.05	10,00	100,00	452,00	946,00	165,00	340,00	38,97	0,71
фев.05	10,00	100,00	462,00	1046,00	160,00	335,00	41,87	0,73
мар.05	10,00	120,00	472,00	1166,00	175,00	270,00	37,83	0,7
апр.05	10,00	110,00	482,00	1276,00	170,00	275,00	38,53	0,72
май.05	10,00	110,00	492,00	1386,00	190,00	260,00	39,19	0,69
июн.05	15,00	120,00	507,00	1506,00	210,00	250,00	41,47	0,71
июл.05	15,00	110,00	522,00	1616,00	250,00	249,00	43,32	0,7
авг.05	5,00	120,00	527,00	1736,00	260,00	250,00	41,62	0,67
сен.05	5,00	130,00	532,00	1866,00	285,00	180,00	40,88	0,56
окт.05	5,00	130,00	537,00	1996,00	300,00	177,00	42,88	0,65
ноя.05	5,00	140,00	542,00	2136,00	320,00	165,00	44,17	0,68
дек.05	5,00	140,00	547,00	2276,00	260,00	143,00	66,00	0,69
январ.06	5,00	145,00	552,00	2421,00	270,00	110,00	65,60	0,66
фев.06	5,00	150,00	557,00	2571,00	275,00	90,00	69,80	0,64
мар.06	5,00	145,00	562,00	2716,00	310,00	80,00	67,10	0,7

апр.06	5,00	145,00	567,00	2861,00	300,00	110,00	69,90	0,72
май.06	0,00	130,00	567,00	2991,00	320,00	130,00	70,10	0,71
июн.06	0,00	130,00	567,00	3121,00	330,00	159,00	71,20	0,73
июл.06	0,00	150,00	567,00	3271,00	340,00	135,00	71,00	0,68
авг.06	0,00	140,00	567,00	3411,00	345,00	130,00	71,50	0,72
сен.06	0,00	140,00	567,00	3551,00	370,00	125,00	71,80	0,69
окт.06	0,00	140,00	567,00	3691,00	366,00	221,00	73,00	0,71
ноя.06	0,00	148,00	567,00	3839,00	395,00	120,00	72,70	0,71
дек.06	0,00	140,00	567,00	3979,00	390,00	250,00	73,50	0,7
январ.07	0,00	135,00	567,00	4114,00	370,00	285,00	73,90	0,72
февр.07	0,00	140,00	567,00	4254,00	395,00	265,00	74,20	0,72

Далее нами был проведен корреляционный анализ на базе динамических рядов результативных показателей с выделенным линейным трендом и динамических рядов факторных показателей (затрат на внедрение коуч-технологий).

Таблица 3.12. Коэффициенты корреляции

Ряды	Затраты на коучинг, тыс. руб.	Затраты на коучинг, час.	Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.	Затраты на коучинг накопленным итогом, час.
Чистая прибыль, тыс. руб.	-0,43	0,95	0,91	0,97
Отношение долгосрочных обязательств к чистому оборотному капиталу	0,44	-0,93	-0,88	-0,85
Производительность труда, тыс. руб. добавочной стоимости на 1 чел.	-0,29	0,94	0,92	0,95
Затраты на рубль товарной продукции	0,00	-0,79	-0,81	-0,57

Наиболее тесная корреляция наблюдается между фактором «Затраты на коучинг, час», «Затраты на коучинг накопленным итогом, час» и результативным признаком «Чистая прибыль, тыс. руб.».

С вероятностью 97%, и 98% при изменении единицы соответствующего фактора чистая прибыль предприятия будет изменяться в прямопропорциональной зависимости.

Предприятие № 3. Этап № 2.

Дальнейший регрессионный анализ проведем по наиболее существенным факторам – «Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.» и «Затраты на коучинг накопленным итогом, час» и результативному

фактору, который наиболее комплексно отражает эффективность деятельности организации – «Чистая прибыль, тыс. руб.». Далее были определены параметры изменения результативного критерия конкурентоспособности в зависимости от исследуемых факторов. Исходные данные для расчета были взяты из табл. 3.11.

Таблица 3.13. Показатели регрессионного анализа взаимосвязи «Затраты на коучинг накопленным итогом, час» и «Чистая прибыль, тыс. руб.»

Статистический показатель, обозначение	Наименование показателя	Интерпретация значения показателя	Значение факторного признака			
			Весь проект	1 этап. Внешнее внедрение	2 этап. Активное внедрение	3 этап. Стабилизация
b	У-пересечение	Среднее значение результативного признака (чистая прибыль, тыс. р.) при нулевом значении факторного признака	83,35	27,31	85,56	269,74
m	Наклон	Прирост результативного признака при изменении факторного на 1 ед.	0,11	0,29	0,13	0,05
$y = mx + b$	Уравнение регрессионной зависимости	Уравнение изменения результативного признака (чистой прибыли, т. р.) в зависимости от факторного признака	$y = 0,11x + 83,35$	$y = 0,29x + 27,31$	$y = 0,13x + 85,56$	$y = 0,05x + 269,74$

seb	Стандартное значение ошибки для постоянной b	Возможный интервал колебаний значения Y-пересечения	8,13	3,48	9,12	16,06
sen	Стандартные значения ошибок для коэффициента m	Возможный интервал колебаний значения наклона.	0,01	0,01	0,00	0,00
r2	Коэффициент детерминированности.	Вероятность различия между фактическим и оценочным значениями. При приближении значения к 1 имеет место достаточная корреляция с моделью.	0,94	0,97	0,97	0,88
sey	Стандартная ошибка для оценки y	Возможный интервал колебаний резульативного значения (чистой прибыли, т. р.)	38,38	10,17	10,82	11,37
F	F-статистика, или F-наблюдаемое значение		682,15	572,97	398,04	93,54
df	Степени свободы		47	18	12	13

Рассчитаем эффективность затрат на коучинг по этапам проекта:

1. Этап внешнего внедрения коуч-технологий.
(февраль 2003 г. – сентябрь 2004 г.).

2. Этап активного внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия. (ноябрь 2004 г. – ноябрь 2005 г.)

3. Этап стабилизации внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия. (декабрь 2005 г. – февраль 2006 г.).

Таблица 3.14. Расчет экономического эффекта от затрат на 1 час коуч-услуг

№ п/п	Показатель	Расчет/Исходные данные	Значение		
			1 этап. Внешнее внедрение	2 этап. Активное внедрение	3 этап. Стабилизация
1	Затраты на коучинг, час	Табл.3.12 значение показателя февраль 2003 г. – сентябрь 2004 г.	621		
		октябрь 2004 г. – ноябрь 2005 г.		1515	
		декабрь 2005 г. – февраль 2007 г.			1978
2	Затраты на коучинг, тыс. руб.	Табл.3.12 значение показателя февраль 2003 г. – сентябрь 2004 г.	397		
		октябрь 2004 г. – ноябрь 2005 г.		145	
		декабрь 2005 г. – февраль 2006 г.			20
3	Средняя стоимость 1 часа коучинга	Строка 2 / Строка 1 (Таблица 3.14)	0,64	0,096	0,01
4	Прирост чистой прибыли, тыс. руб. при изменении затрат на коучинг на 1 час	m (Таблица 3.13)	0,125	0,132	0,07
5	Вероятность прироста чистой прибыли, тыс. руб. при изменении затрат на коучинг	r2 (Таблица 3.13)	90%	95%	94%

	на 1 час				
6	Прирост чистой прибыли, тыс. руб. при изменении затрат на коучинг на 1 час с учетом вероятности	Строка 4 * Строка 5 (Таблица 3.14)	0,1125	0,1254	0,0658
7	Прирост чистой прибыли, тыс. руб. при изменении средних затрат на коучинг на 1 тыс. руб.	Строка 6 / Строка 3 (Таблица 3.14)	0,176	1,31	6,58
	Рентабельность затрат на коуч-технологии, %	Строка 6 / Строка 3 (Таблица 3.14) * 100%	17,6	131	658
8.	Средний темп роста прибыли, %	Табл.3.12 Чистая прибыль на к. этапа – Чистая прибыль на н. этапа	55,88	336,84	151,92
9.	Абсолютный прирост прибыли (тыс. руб.)	Табл.3.12 Чистая прибыль на к. этапа/Чистая прибыль на н. этапа*100%	80	225	75

Исходя из показателей табл. 3.14, прирост чистой прибыли, тыс. руб. с вероятностью 86% при изменении затрат на коучинг на 1 час (см. таб. 3.14. показатель m) составляет 0,13 тыс. руб. С учетом вероятности, на 1-м этапе проекта при больших затратах на внешний коучинг и отсутствия накопленного полезного эффекта от внедрения коуч-технологий при 1-ой дополнительной тыс. руб. затрат на коучинг мы получим прирост прибыли в размере лишь 0,08.

На втором этапе проекта, при больших затратах на внешний коучинг и отсутствия накопленного полезного эффекта от внедрения коуч-технологий, при дополнительной тыс. руб. затрат на коучинг мы получим прирост прибыли в размере лишь 3,98 тыс. руб.

Можно сделать вывод, что на этапе активного внедрения коуч-технологий в систему управления предприятием с использованием внутренних затрат окупаются за счет роста прибыли предприятия на 3,98 тыс. руб. и имеют высокую степень связи с традиционными показателями конкурентоспособности предприятия. Такая ситуация обусловлена нарастанием накопленного времени, затраченного на внедрение коуч-технологий в систему управления предприятием, а следовательно полезного эффекта, о чем говорит высокая степень корреляции затрат времени на данном этапе с показателем чистой прибыли. Кроме этого, за счет использования внутренних кадровых ресурсов для дальнейшего внедрения коуч-технологий в систему управления, на данном этапе стоимость одного часа на внедрение коуч-технологий существенно снижается (с 1,44 тыс. руб. до 0,017 тыс. руб.).

Таким образом, результаты исследования внедрения методики полного коуч-цикла в предпринимательских структурах третьего типа позволили считать, что:

1. Наиболее тесная корреляция наблюдается между фактором «Затраты на коучинг накопленным итогом, час.» и результативными показателями конкурентоспособности предприятия. Также, как и в случае с Предприятием 1, это означает, что экономический эффект вызывает последовательное внедрение коуч-технологий и дальнейшее наращивание накопительной стоимости внедрения коуч-технологий во временном и денежном выражении, так как специфика данного ресурса состоит в отсутствии амортизации его как актива.

2. При анализе экономической эффективности внедрения коуч-технологий ярко выражен неравномерный эффект на различных этапах их внедрения, что подтверждается значительной разницей в экономическом эффекте от внедрения коуч-технологий и в

степени зависимости итогового показателя чистой прибыли при изменении затрат на коуч-технологии на 1 тыс. руб.

На этапе внедрения коуч-технологий при помощи внешних консультантов, обучения коуч-технологиям, данные затраты не окупаются за счет роста прибыли предприятия и имеют низкую степень связи с традиционными показателями конкурентоспособности предприятия, что обусловлено большими денежными затратами на этапе внедрения коуч-технологий и небольшим количеством накопленного времени, затраченного на внедрение коуч-технологий в систему управления предприятием. Особенно выражена данная ситуация на Предприятии 3, т. к. на этапе внедрения коуч-технологий в систему антикризисного менеджмента наибольшие затраты осуществляются на внешний коучинг (оплату консультантов) из-за большого числа нерешенных организационно-экономических проблем и неэффективных технологий их решения.

На этапе активного внедрения коуч-технологий в систему управления предприятием с использованием внутренних ресурсов окупаются за счет роста прибыли предприятия и имеют высокую степень связи с традиционными показателями конкурентоспособности предприятия. Такая ситуация обусловлена нарастанием накопленного времени, затраченного на внедрение коуч-технологий в систему управления предприятием, а следовательно, экономического и позитивного организационно-психологического эффекта.

Дополнительно рассмотрим динамику чистой прибыли по всем трем предприятиям поэтапно и за весь анализируемый период (табл. 3.15).

Таблица 3.15. 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 3.15 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.

3.3. Анализ организационно-психологической эффективности внедрения коуч-технологий по критериям оценки «перспективной конкурентоспособности» предприятия

Для анализа эффективности внедрения коуч-технологий в систему управления предприятием применялся тот же алгоритм, что и для оценки уровня «констатационной конкурентоспособности», за исключением расчета экономической эффективности затрат на коучинг.

Методика анализа эффективности внедрения коуч-технологий по критериям «перспективной конкуренто-

способности» предприятия предполагает применение организационно-психологических критериев, т. к. оценивается «конкурентный потенциал» организации. В третьем параграфе второй главы был проанализирован ряд таких критериев и экспертным методом отобраны наиболее приемлемые для целей исследования. Критерии, соответствующие базовым условиям исследования:

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

- открытость общения, свободного и оперативного доступа к необходимой достоверной информации, которые соответствуют 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 единицу времени;

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

апр.04	0,00	10,00	230,00	185,00	16,00	18,00	0,80	8,2	7,97
май.04	10,00	30,00	240,00	215,00	14,00	19,00	0,75	8	7,99
июн.04	0,00	20,00	240,00	235,00	17,00	21,00	0,75	9	8,14
июл.04	0,00	20,00	240,00	255,00	15,00	18,00	0,80	8,9	8,63
авг.04	10,00	30,00	250,00	285,00	19,00	18,00	0,60	9	8,88
сен.04	0,00	20,00	250,00	305,00	20,00	16,00	0,66	9	8,9
окт.04	0,00	20,00	250,00	325,00	17,00	17,00	0,65	9,2	9,19
ноя.04	10,00	20,00	260,00	345,00	21,00	18,00	0,55	8,6	9,01
дек.04	0,00	20,00	260,00	365,00	20,00	16,00	0,54	8,5	8,93
январ.05	0,00	20,00	260,00	385,00	22,00	16,00	0,53	8,5	8,92
февр.05	10,00	40,00	270,00	425,00	23,00	15,00	0,50	8,4	8,84
мар.05	0,00	30,00	270,00	455,00	24,00	10,00	0,52	9	8,91
апр.05	0,00	30,00	270,00	485,00	20,00	14,00	0,53	9,3	9,07
май.05	5,00	35,00	275,00	520,00	23,00	11,00	0,49	9,4	9,39
июн.05	0,00	35,00	275,00	555,00	26,00	11,00	0,50	9,5	8,64
июл.05	0,00	35,00	275,00	590,00	24,00	12,00	0,34	9,4	9,13
авг.05	5,00	40,00	280,00	630,00	23,00	10,00	0,40	9,4	9,28
сен.05	0,00	40,00	280,00	670,00	22,00	10,00	0,35	9,4	9,3
окт.05	0,00	40,00	280,00	710,00	27,00	10,00	0,37	9	8,99
ноя.05	5,00	45,00	285,00	755,00	25,00	10,00	0,33	8,9	9,31
дек.05	0,00	50,00	285,00	805,00	28,00	9,00	0,30	9	9,43
январ.06	0,00	50,00	285,00	855,00	30,00	9,00	0,32	9,1	9,52
февр.06	5,00	55,00	290,00	910,00	31,00	8,00	0,30	9,2	9,64

Проведем корреляционный анализ на базе динамических рядов результативных показателей с выделенной сезонностью и динамических рядов факторных показателей (затрат на внедрение коуч-технологий). Исходные данные для расчета взяты из таблицы 3.16.

Таблица 3.17. Коэффициенты корреляции

Показатели	Затраты на коучинг, тыс. руб.	Затраты на коучинг, час.	Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.	Затраты на коучинг накопленным итогом, час.
Количество эффективных изменений в рабочих процессах	-0,20	0,67	0,94	0,92
Количество времени, требуемое на обратную связь по принятию решений, час	-0,04	-0,68	-0,93	-0,73
Качество инновационных процессов	0,21	-0,66	-0,84	-0,97
Мотивация сотрудников к работе, балл	-0,16	0,62	0,97	0,82

Тесная корреляция наблюдается между фактором «Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.» и «Затраты на коучинг накопленным итогом, час.» и всеми результативными признаками:

С вероятностью 97% и 82% соответственно при изменении единицы временных затрат на внедрение коуч-технологий накопленным итогом, степень мотивации изменяется прямопропорционально.

Заметим, что корреляционный анализ в данном случае адекватен только на этапе внедрения и активного освоения коуч-технологий, когда предприятие

достигает оптимального уровня исследуемых результативных факторов (период с февраля 2003 г. по февраль 2005 г.)

Достижение оптимального и стабильного уровня факторов перспективной конкурентоспособности соответствует этапу интериоризации коуч-технологий в систему управления предприятием.

Предприятие № 1. Этап № 3.

Таблица 3.18. Показатели регрессионного анализа взаимосвязи факторного признака «Затраты на коучинг накопленным итогом, час» и результативного признака «Степень мотивации персонала»

Статистический показатель, обозначение	Наименование показателя	Значение	Интерпретация значения показателя
b	Y-пересечение	3,77	Среднее значение результативного признака (мотивация, балл) при нулевом значении факторного признака
m	Наклон	0,016	Прирост результативного признака при изменении факторного на 1 ед.
$y = mx + b$	Уравнение регрессионной зависимости	$y = 0,016x + 3,77$	Уравнение изменения результативного признака (мотивация, балл) в зависимости от факторного признака
seb	Стандартное значение ошибки для постоянной b	0,26	Возможный интервал колебаний значения Y-пересечения
sen	Стандартные значения ошибок для коэффициента m	0,001	Возможный интервал колебаний значения наклона.
r ²	Коэффициент детерминированности.	0,88	Вероятность различия между фактическим и оценочным значениями.

			При приближении значения к 1 имеет место достаточная корреляция с моделью.
sey	Стандартная ошибка для оценки у	0,86	Возможный интервал колебаний результативного значения (мотивация, балл)
F	F-статистика, или наблюдаемое значение	172,56	
df	Степени свободы	23	

Таким образом, увеличение степени мотивации в баллах с вероятностью 88% при изменении затрат на коучинг на 1 час составляет 0,016 баллов (см. таб. 3.18. показатель m).

Таблица 3.19. Среднее значение мотивации (балл)

Этапы	Среднее значение мотивации, балл
Уровень на начало проекта	2,44
1. Этап внешнего внедрения коуч-технологий	4,34
2. Этап активного внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия	8,61
3. Этап стабилизации внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия	9,22
Уровень на момент завершения мониторинга проекта	9,64

Данные мониторинга среднего значения мотивации (таблица 3.19) 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 характерен постепенный рост уровня мотивации.

Результаты исследования внедрения методики полного коуч-цикла в предпринимательских структурах первого типа позволили считать, что:

1. Тесная корреляция наблюдается между факторами «Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.», «Затраты на коучинг накопленным итогом, час.» и результативными показателями перспективной конкурентоспособности предприятия. Это означает, что эффект роста перспективной конкурентоспособности предприятия вызывает последовательное внедрение коуч-технологий и дальнейшее наращивание накопительной стоимости внедрения коуч-технологий во временном и денежном выражении.

2. Ни с одним из факторов не наблюдается более тесной корреляционной зависимости при выделении лагов. Это означает, что изменение временных затрат на коучинг практически незамедлительно влечет соответствующее изменение показателей конкурентоспособности предприятия.

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

Предприятие № 2. Этап № 1.

Исходные данные – в таблице – 3.20.

Таблица 3.20. Данные мониторинга показателей по Предприятию № 2
с учетом выделенного линейного тренда.

Периоды	Затраты на ко- учинг, тыс. руб.	Затраты на ко- учинг, час.	Затраты на ко- учинг, накоп- ленным итогом, тыс. руб.	Затраты на ко- учинг, накоп- ленным итогом, час.	Количество эффектив- ных изменений в рабочих процессах	Количество времени, требо- мое на обратную связь по принятым решениям, час	Качество инноваци- онных процессов, раз	Мотивация сотрудни- ков к работе, балл
фев.03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	55,00	0,10	4
мар.03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	56,00	0,20	4
апр.03	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	54,00	0,90	4
май.03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	58,00	0,80	3
июн.03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	69,00	0,40	2
июл.03	0,00	0,00	0,00	0,00	1,00	70,00	0,90	2
авг.03	30,00	20,00	30,00	20,00	5,00	64,00	0,20	3
сен.03	0,00	20,00	30,00	40,00	12,00	58,00	0,00	5
окт.03	0,00	20,00	30,00	60,00	8,00	40,00	0,30	5
ноя.03	30,00	35,00	60,00	95,00	17,00	48,00	0,20	6
дек.03	0,00	25,00	60,00	120,00	15,00	35,00	0,30	6
январ.04	0,00	25,00	60,00	145,00	11,00	37,00	0,20	7
фев.04	30,00	40,00	90,00	185,00	18,00	34,00	0,30	6
мар.04	0,00	35,00	90,00	220,00	16,00	33,00	0,50	3
апр.04	0,00	35,00	90,00	255,00	6,00	60,00	0,10	3
май.04	0,00	40,00	90,00	295,00	4,00	65,00	0,10	3

июн.04	0,00	45,00	90,00	340,00	3,00	90,00	0,20	2
июл.04	0,00	20,00	90,00	360,00	2,00	95,00	0,30	2
авг.04	0,00	20,00	90,00	380,00	3,00	87,00	0,20	2
сен.04	0,00	15,00	90,00	395,00	2,00	90,00	0,40	2
окт.04	0,00	15,00	90,00	410,00	3,00	98,00	0,30	2
ноя.04	0,00	10,00	90,00	420,00	1,00	86,00	1,00	2
дек.04	0,00	0,00	90,00	420,00	0,00	88,00	0,00	1
январ.05	0,00	0,00	90,00	420,00	0,00	89,00	0,00	2
февр.05	0,00	0,00	90,00	420,00	0,00	95,00	0,00	2
мар.05	0,00	0,00	90,00	420,00	0,00	88,00	0,00	2
апр.05	0,00	0,00	90,00	420,00	0,00	87,00	0,00	2
май.05	0,00	0,00	90,00	420,00	0,00	91,00	0,00	2
июн.05	0,00	0,00	90,00	420,00	0,00	96,00	0,00	2
июл.05	0,00	0,00	90,00	420,00	0,00	94,00	0,00	2
авг.05	20,00	40,00	110,00	460,00	3,00	60,00	0,30	3
сен.05	0,00	10,00	110,00	470,00	3,00	45,00	0,30	3
окт.05	10,00	40,00	120,00	510,00	4,00	48,00	0,30	4
ноя.05	0,00	0,00	120,00	510,00	5,00	60,00	0,20	3
дек.05	0,00	0,00	120,00	510,00	0,00	90,00	0,00	4
январ.06	0,00	0,00	120,00	510,00	0,00	95,00	0,00	4
февр.06	0,00	0,00	120,00	510,00	0,00	91,00	0,00	3

Проведен корреляционный анализ на базе динамических рядов результативных показателей с учетом выделенного линейного тренда и динамических рядов факторных показателей (затрат на внедрение коуч-технологий).

Таблица 3.21. Коэффициенты корреляции

Показатели	Затраты на коучинг, тыс. руб.	Затраты на коучинг, час.	Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.	Затраты на коучинг накопленным итогом, час.
Количество эффективных изменений в рабочих процессах	0,49	0,67	-0,02	-0,34
Количество времени, требуемое на обратную связь по принятию решений, час	-0,35	-0,47	0,37	0,58
Качество инновационных процессов	0,01	0,06	-0,44	-0,41
Мотивация сотрудников к работе, балл	0,37	0,38	-0,21	-0,44

Наиболее тесная корреляция наблюдается между показателем «Затраты на коучинг накопленным итогом, час» и показателем «Количество времени, требуемое на обратную связь по принятию решений, час». С остальными результативными признаками наблюдается обратно пропорциональная зависимость с осуществлением затрат на коуч-технологии. Причиной такой ситуации служит непоследовательность и наличие перерывов в процессе внедрения коуч-технологий. Корреляционно-регрессионный анализ в данном случае адекватен только на этапе внедрения коуч-технологий (февраль 2004 г. – февраль 2005 г.).

Предприятие № 2. Этап № 2.

Таблица 3.22. Итоги регрессионного анализа взаимосвязи факторного признака «Затраты на коучинг накопленным итогом, час» и результативного признака «Степень мотивации персонала» на этапе № 1 (внедрение коуч-технологий)

Статистический показатель, обозначение	Наименование показателя	Значение	Интерпретация значения показателя
b	Y-пересечение	3,31	Среднее значение результативного признака (мотивация, балл) при нулевом значении факторного признака
m	Наклон	0,02	Прирост результативного признака при изменении факторного на 1 ед.
$y = mx + b$	Уравнение регрессионной зависимости	$y = 0,02x + 3,31$	Уравнение изменения результативного признака (мотивация, балл) в зависимости от факторного признака
seb	Стандартное значение ошибки для постоянной b	0,32	Возможный интервал колебаний значения Y-пересечения
sen	Стандартные значения ошибок для коэффициента m	0,004	Возможный интервал колебаний значения наклона.
r ²	Коэффициент детерминированности.	0,72	Вероятность различия между фактическим и оценочным значениями. При приближении значения к 1 имеет место

Статистический показатель, обозначение	Наименование показателя	Значение	Интерпретация значения показателя
			достаточная корреляция с моделью.
sey	Стандартная ошибка для оценки y	0,89	Возможный интервал колебаний результативного значения (мотивация, балл)
F	F-статистика, или F-наблюдаемое значение	28	
df	Степени свободы	11	

Таким образом, увеличение степени мотивации (балл) с вероятностью 72% при изменении затрат на коучинг на 1 час (см. таб. 3.21. показатель m) составляет 0,32 балла.

Таблица 3.23. Среднее значение мотивации (балл)

Этапы	Среднее значение мотивации, балл
Уровень на начало проекта	5,00
1. Этап внешнего внедрения коуч-технологий	5,56
2. Этап активного внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия	2,5 (по остаточному периоду)
3. Этап стабилизации внедрения коуч-технологий за счет внутренних ресурсов предприятия	отсутствовал
Уровень на момент завершения мониторинга проекта	3

Данные мониторинга среднего значения мотивации (таблица 3.19) позволяют сделать вывод, что на Предприятии № 2 наблюдается рост уровня мотивации только на первом этапе проекта и снижение уровня мо-

тивации ниже первоначального уровня в последующий период.

Результаты исследования внедрения коуч-технологий в разрезе с методикой полного коуч-цикла в предпринимательских структурах второго типа позволили считать, что:

1. Слабая корреляция между затратами на коучинг и показателями перспективной конкурентоспособности на Предприятии № 2 объясняется непоследовательностью и наличием перерывов в процессе внедрения коуч-технологий. В данном случае, можно сделать вывод, что именно непоследовательность внедрения коуч-технологий и невовлеченность внутренних временных и людских ресурсов явилась причиной недостаточно высокого экономического эффекта для окупаемости данных затрат, а также причиной снижении степени мотивации работников после прекращения внедрения коуч-технологий ниже начального уровня.

2. Тем не менее, в период внедрения коуч-технологий увеличение степени мотивации сотрудников имело очень высокую динамику, что говорит о хорошей перспективе для данного предприятия применения коуч-технологий при соблюдении методологических рекомендаций и правил.

Предприятие № 2. Этап № 1. Исходные данные приведены в таблице 3.24.

Таблица 3.24. Данные мониторинга показателей по Предприятию № 3
с учетом выделенного линейного тренда.

Периоды	Затраты	Затраты	Затраты	Затраты	Затраты	Затраты	Количество	Количество	Количество	Качество	Мотивация
фев.03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65,00	0,00	0,00	5
мар.03	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	67,00	0,00	0,00	5,2
апр.03	5,00	15,00	5,00	15,00	15,00	0,00	0,00	65,00	0,20	0,20	5,5
май.03	10,00	20,00	15,00	35,00	35,00	2,00	2,00	48,00	0,20	0,20	6
июн.03	5,00	10,00	20,00	45,00	45,00	5,00	5,00	31,00	0,30	0,30	6,5
июл.03	10,00	20,00	30,00	65,00	65,00	4,00	4,00	34,00	0,30	0,30	6
авг.03	5,00	25,00	35,00	90,00	90,00	7,00	7,00	33,00	0,30	0,30	7
сен.03	5,00	15,00	40,00	105,00	105,00	6,00	6,00	30,00	0,40	0,40	7,5
окт.03	10,00	20,00	50,00	125,00	125,00	7,00	7,00	30,00	0,40	0,40	7
ноя.03	7,00	18,00	57,00	143,00	143,00	10,00	10,00	28,00	0,40	0,40	7,7
дек.03	15,00	30,00	72,00	173,00	173,00	11,00	11,00	27,00	0,40	0,40	7,8
январ.04	15,00	35,00	87,00	208,00	208,00	14,00	14,00	26,00	0,35	0,35	7,5
фев.04	17,00	40,00	104,00	248,00	248,00	13,00	13,00	25,00	0,35	0,35	7,1
мар.04	20,00	45,00	124,00	293,00	293,00	14,00	14,00	26,00	0,30	0,30	7,9
апр.04	18,00	40,00	142,00	333,00	333,00	15,00	15,00	25,00	0,50	0,50	8,1
май.04	50,00	50,00	192,00	383,00	383,00	18,00	18,00	22,00	0,36	0,36	8
июн.04	30,00	47,00	222,00	430,00	430,00	17,00	17,00	25,00	0,40	0,40	8,2
июл.04	45,00	52,00	267,00	482,00	482,00	18,00	18,00	21,00	0,40	0,40	8,5
авг.04	60,00	64,00	327,00	546,00	546,00	19,00	19,00	20,00	0,35	0,35	8,6
сен.04	70,00	75,00	397,00	621,00	621,00	20,00	20,00	20,00	0,30	0,30	8,3
окт.04	60,00	65,00	457,00	686,00	686,00	19,00	19,00	18,00	0,30	0,30	8,4
ноя.04	75,00	80,00	532,00	766,00	766,00	21,00	21,00	15,00	0,30	0,30	8,5
дек.04	0,00	80,00	532,00	846,00	846,00	19,00	19,00	15,00	0,40	0,40	8,3

январь.05	0,00	100,00	532,00	946,00	20,00	14,00	0,50	8,6
февр.05	0,00	100,00	532,00	1046,00	20,00	16,00	0,20	8,6
март.05	0,00	120,00	532,00	1166,00	19,00	14,00	0,30	8,6
апр.05	0,00	110,00	532,00	1276,00	19,00	13,00	0,25	8,8
май.05	0,00	110,00	532,00	1386,00	19,00	13,00	0,30	8,6
июнь.05	15,00	120,00	547,00	1506,00	21,00	12,00	0,35	8,7
июль.05	15,00	110,00	562,00	1616,00	22,00	14,00	0,30	8,6
авг.05	0,00	120,00	562,00	1736,00	21,00	12,00	0,40	8,6
сентяб.05	0,00	130,00	562,00	1866,00	24,00	11,00	0,30	8,9
окт.05	0,00	130,00	562,00	1996,00	22,00	13,00	0,50	9
нояб.05	0,00	140,00	562,00	2136,00	26,00	11,00	0,30	9,1
декаб.05	0,00	140,00	562,00	2276,00	27,00	13,00	0,40	9,2
январь.06	0,00	145,00	562,00	2421,00	22,00	10,00	0,33	9,5
февр.06	0,00	150,00	562,00	2571,00	25,00	10,00	0,30	9,4

Проведем корреляционный анализ на базе динамических рядов результативных показателей с выделенной сезонностью и динамических рядов факторных показателей (затрат на внедрение коуч-технологий).

Таблица 3.25. Коэффициенты корреляции

Показатели	Затраты на коучинг, тыс. руб.	Затраты на коучинг, час.	Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.	Затраты на коучинг накопленным итогом, час.
Количество эффективных изменений в рабочих процессах	-0,10	0,90	0,93	0,87
Количество времени, требуемое на обратную связь по принятию решений, час	0,03	-0,84	-0,85	-0,70
Качество инновационных процессов	-0,03	0,39	0,43	0,51
Мотивация сотрудников к работе, балл	-0,42	0,94	0,94	0,96

Из табл. 3.24 видно, что с вероятностью 96% при изменении единицы временных затрат на внедрение коуч-технологий накопленным итогом мотивация работников будет изменяться прямопропорционально. С вероятностью 87% и 51% при увеличении единицы временных затрат на внедрение коуч-технологий будет расти количество эффективных изменений в рабочих процессах и качество инновационных процессов, соответственно.

Предприятие № 3. Этап № 2. Так как мониторинг работы по внедрению коуч-технологий на 3м предприятии включал в себя результаты двух этапов: внешнего внедрения и активного развития, то целесообразно рассчитать регрессионную зависимость, включая оба данных этапа.

Таблица 3.26.

Итоги регрессионного анализа взаимосвязи факторного признака «Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.» и результативного признака «Степень мотивации персонала».

Статистический показатель, обозначение	Наименование показателя	Значение	Интерпретация значения показателя
b	Y-пересечение	6,61	Среднее значение результативного признака (мотивация, балл) при нулевом значении факторного признака
m	Наклон	0,004	Прирост результативного признака при изменении факторного на 1 ед.
$y = mx + b$	Уравнение регрессионной зависимости	$y = 0,004x + 6,6$	Уравнение изменения результативного признака (мотивация, балл) в зависимости от факторного признака
seb	Стандартное значение ошибки для постоянной b	0,173	Возможный интервал колебаний значения Y-пересечения
sen	Стандартные значения ошибок для коэффициента m	0,0004	Возможный интервал колебаний значения наклона.
r ²	Коэффициент детерминированности.	0,719	Вероятность различия между фактическим и оценочным значениями. При приближении значения к 1 имеет место

			достаточная корреляция с моделью.
sey	Стандартная ошибка для оценки у	0,631	Возможный интервал колебаний результативного значения (мотивация, балл)
F	F-статистика, или F-наблюдаемое значение	89,73	
df	Степени свободы	35	

Таким образом, увеличение показателя «Мотивация, балл» с вероятностью 71,9% при изменении затрат на коучинг на 1 тыс. руб. составляет 0,004 балла (см. таб. 3.26 показатель m).

Таким образом, результаты исследования внедрения методики полного коуч-цикла в предпринимательских структурах третьего типа позволили считать, что:

1. Наиболее тесная корреляция наблюдается между показателем «Затраты на коучинг накопленным итогом, тыс. руб.» и результативными показателями конкурентоспособности предприятия, кроме показателя «Количество времени, требуемое на обратную связь по принятию решений, час», так как он имеет обратнотенденциальную зависимость с качеством инновационного процесса на предприятии.

2. Ни с одним из факторов не наблюдается более тесной корреляционной зависимости при выделении лагов. Это означает, что изменение временных затрат на коучинг практически незамедлительно влечет соответствующее изменение показателей перспективной конкурентоспособности предприятия.

3. Экономический эффект вызывает последовательное внедрение коуч-технологий и дальнейшее наращивание накопительной стоимости внедрения

коуч-технологий во временном и денежном выражении. Это можно объяснить тем, что специфика ресурса коуч-технологий состоит в отсутствии амортизации его как актива при поддержании и наращении его потенциала, напротив, эффект от использования данного актива наращивается тем более, чем длительнее время его активного непрерывного использования.

4. Выражен неравномерный эффект от различных этапов внедрения коуч-технологий, что подтверждается значительной разницей в экономическом эффекте от внедрения коуч-технологий и в степени зависимости итогового показателя чистой прибыли при изменении затрат на коуч-технологии на 1 тыс. руб.

На этапе внедрения коуч-технологий при помощи внешних консультантов, обучения коуч-технологиям сотрудников предприятия, данные затраты не окупаются за счет роста прибыли предприятия и имеют низкую степень связи с традиционными показателями конкурентоспособности предприятия, что обусловлено большими денежными затратами на этапе внедрения коуч-технологий и небольшим количеством накопленного времени, затраченного на внедрение коуч-технологий в систему управления предприятием, особенно если система управления находится в кризисном состоянии.

На этапе активного внедрения коуч-технологий в систему управления предприятием с использованием внутренних затраты окупаются за счет роста прибыли предприятия и имеют высокую степень связи с традиционными показателями конкурентоспособности предприятия и показателями перспективной конкурентоспособности предприятия. Такая ситуация обусловлена нарастанием накопленного времени, затраченного на внедрение коуч-технологий в систему управления предприятием, а следовательно полезного эффекта, о чем говорит высокая степень корреляции

затрат времени на данном этапе с показателем мотивации, эффективности инновационных процессов и чистой прибыли.

Стабилизация уровня критериев перспективной конкурентоспособности происходит на этапе интериоризации коуч-технологий в систему управления. При этом уровень критериев достигает своего максимального потенциала или оптимального уровня (как в случае с критерием качества инновационных процессов), однако при этом финансово-экономические показатели продолжают расти.

Следовательно, раскрытие потенциала «индивидуальности» организации выводит предприятие на новый конкурентоспособности как в настоящий момент времени, так и на перспективу, при этом независимо от отрасли, рынка и др., т. к. основной составляющей роста прибыли являются факторы роста мотивации сотрудников, эффективности инновационных процессов и др. нематериальные факторы, повышающие адаптацию предприятия к изменяющимся условиям деятельности на рынке.

Кроме этого, за счет использования внутренних людских и временных ресурсов для дальнейшего внедрения коуч-технологий в систему управления, на данном этапе стоимость одного часа на внедрение коуч-технологий существенно снижается.

В целом, изменение временных затрат на коучинг практически незамедлительно влечет соответствующее изменение критериев конкурентоспособности предприятия, как в их традиционной оценке, так и критериев перспективной конкурентоспособности.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В процессе осуществления научно-исследовательской деятельности по теме «Коуч-технологии как способ обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур» нами был решен ряд теоретических, методических и практических задач:

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

- выявлены определяющие факторы конкурентоспособности в постинформационном обществе и перспективы изменения технологий обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур в аспекте развития творческих и мотивационных ресурсов персонала;

- изучены междисциплинарные аспекты исследования коуч-технологий в зарубежной и отечественной литературе;

- определены основные инструменты и механизмы оценки коуч-технологий.

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

1. Академически, конкурентоспособность рассматривается относительно только действующих предприятий с учетом созданных ранее конкурентных преимуществ, а в призме современности существует потребность в создании долгосрочных конкурентных

преимущество в условиях быстроменяющихся условий внешней среды.

2. 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.

3. 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.

4. 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.

Результатом данного теоретического исследования явилась возможность уточнения определения «конкурентоспособность». По мнению автора, конкурентоспособность – это способность организа-

ции 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». Креативный, мотивационный и организационный потенциал трудового коллектива позволяет 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) позволил 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. В этой связи нами были определены и операционализированы следующие понятия:

«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.

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.

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

В процессе исследования нами были выявлены основные преимущества коучинга, как эффективной технологии повышения конкурентоспособности:

1. 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, раскрепощению креативных ресурсов и повышение ответственности за результат.

2. 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.

3. 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.

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 развития 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.

Несмотря на рост интереса исследователей к проблемам конкурентоспособности и коуч-технологий, существующие источники по коучингу рассматривают процесс внедрения и развития коуч-технологий фрагментарно. В рамках существующих подходов к внедрению коуч-технологий 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.

В процессе решения вышеобозначенных методических задач нами были сформулированы основные условия внедрения коуч-технологий в целях обеспечения конкурентоспособности предпринимательских структур, разработана методика полного коуч-цикла, которая включает в себя социально-психологический аспект, организационный, психолого-экономический аспект и, собственно, экономический аспект.

Было определено, что 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 в ней обосновано определены шесть условий оптимального внедрения, представленные в тексте диссертационного исследования (С. 80).

Также нами сформулированы базовые три организационно-психологические условия целесообразности применения коуч-технологий, которые предполагают

ограничение круга предприятий, способных получить ожидаемый эффект от внедрения коуч-технологий (С. 57).

Технология мониторинга процесса коучинга была разработана автором в целях для контроля и измерения результата, в частности, степени влияния коуч-технологий на уровень конкурентоспособности организации. 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.

Нами определены следующие показатели финансово-хозяйственной деятельности предприятия для оценки уровня «констатационной конкурентоспособности» были выбраны четыре показателя (С. 69–70):

Для анализа степени влияния коуч-технологий на уровень «перспективной конкурентоспособности» предприятия был произведен отбор четырех организационно-психологических критериев (С. 72–73)

Было определено, что технология мониторинга предполагает построение корреляционно-регрессионной модели взаимосвязи 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 трем этапам (С. 100)

В процессе решения практических задач было проведено экспериментальное внедрение коуч-технологий и мониторинг результативных показателей конкурентоспособности предприятия производились на базе 3-х организаций, представляющих разные отрасли, масштабы деятельности, численность персонала и время существования на рынке. 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 длительное время его активного непрерывного использования.

3. Определены причины неравномерного экономического и организационно-психологического эффекта. (С. 99–100)

4. Выявлено, что отсутствие последовательности внедрения коуч-технологий и слабая вовлеченность в процесс профессионально-личностных ресурсов персонала организации может ухудшить показатели конкурентоспособности.

Вышеперечисленные положения позволяют сделать вывод, что авторская методика обеспечивает не только рост уровня «констатационной конкурентоспособности», но и «перспективной конкурентоспособности», так как рост мотивации сотрудников, интенсификация инновационных процессов и другие организационно-психологические факторы повышают адаптацию

предприятия к изменяющимся условиям внешней среды и позволяет ему успешно конкурировать.

Таким образом, поставленные нами теоретические, методические, практические задачи были решены. Цель разработки – определение теоретических и методических положений и практических рекомендаций по внедрению и развитию коуч-технологий в предпринимательских структурах, способствующих обеспечению их конкурентоспособности – была достигнута. Проблема исследования – необходимость поиска условий целесообразности и оптимальности условий внедрения коуч-технологий – решена в части рассмотрения предметной области – исследования экономических отношений, организационных, мотивационных и информационных процессов и методов, возникающих в процессе внедрения и развития коуч-технологий. Представленная научная работа выстроена в полном соответствии с положениями исследовательского аппарата.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Таблица 1. Основные характеристики традиционных способов управления конкурентоспособностью в процессе внедрения основных мероприятий по совершенствованию стратегии и системы управления предприятием

Основные мероприятия по совершенствованию стратегии системы управления предприятием	Пример	Организационно-психологические ограничения	Экономические ограничения	Риски
Совершенствование стратегии предприятия в целом или отдельных бизнес-единиц	Разработка новой стратегии с использованием современных методов анализа, прогнозирования и моделирования	1. Личностный и проф. потенциал лип, принимающих решения. 2. Риск эффективного внедрения стратегии из-за «узких мест» в мотивации, ответственности и др. 3. Сопротивление изменениям в организации. 4. Неправильное понимание стратегии работниками предприятия	1. Усилия оправдаются только при условии деятельности предприятия на том же рынке, в той же отрасли. 2. Точность прогноза угроз и возможностей внешней среды.	1. Недостижение стратегических целей 2. Снижение лояльности работников компании. 3. Негативный настрой менеджмента и работников компании.

		тия. 5. Отсутствие эффективных механизмов внедрения стратегий.		
Совершенствование стратегий функциональных подразделений компаний	Совершенствование маркетинговой стратегии предприятия	1. Отсутствие «командного развития» предполагает неэффективное функциональное взаимодействие с другими подразделениями. 2. Риск «блестящих маркетинговых ходов» в бытность «непонятным» в т. ар. подразделений, в т. ч. и у руководства. 3. Зависимость подразделений друг от друга при внедрении собствен. Стратегий.	1. Время действия эк. эффекта от большинства планируемых мероприятий. 2. Специфичный рынок определенной продукции или отрасли.	1. Повышенная конфликтность внутри горизонтальных и вертикальных взаимодействий из-за отсутствия компактности и преемственности стратегий подразделений. 2. Большие затраты на внедрение стратегий, низкий эффект. 3. Ухудшение взаимоотношений между высшим и средним менеджментом.
Внедрение корпоративных информационных технологий (ИТ)	ERP-технологии	1. Несогласованность бизнес-процессов; 2. Потребность в быстром изменении бизнес-процессов; 3. Потребность в изме-	1. Как правило, ограниченность специфичностью вида деятельности 2. Большие затраты на обслуживание	1. Большие финансовые и временные затраты на внедрение ИТ, низкий эффект. 2. Несоответствие

Внедрение инноваций, Ресурсосберегающих технологий	Инновации в технологических процессах производства	нении в орг. структуре, системе управления. 4. Мотивация работников к внедрению ИТ. 5. Сопротивление изменениям.	(донастройку) системы изменяющихся внешних и внутренних условиях	внедрения ИТ существующим бизнес-процессам, невозможность ее применения. 3. Перенос «ответственности» за аналитическую функцию на ИТ, снижение творческого потенциала работников и значимости личных коммуникаций и обсуждения проблем.
		1. Сопротивление изменениям. 2. Недостаточная квалификация персонала. 3. Недостаточная мотивация персонала при внедрении инноваций. 4. Низкий уровень творческого потенциала сотрудников. 5. Низкий уровень мотивации работников к разработке и внедрению инноваций.	1.Ограниченность амортизационным сроком действия новой технологии. 2.Как правило, ограниченность отраслью, видом продукции.	1. При неудачном внедрении инноваций – упадок командного духа, снижение лояльности работников к компании.

Совершенствование бизнес-процессов	Процесс принятия управленческих решений	1. Недостаточная мотивация персонала «делать так, как необходимо». 2. Отсутствие лица, ответственного за полноту цикла бизнес-процесса. 3. Мотивация работников к внедрению изменений. 4. Сопротивление изменениям.	1. Ограниченность временем «актуальности» бизнес-процесса, снижение его эффективности по сравнению с БП конкурентов. 2. Как правило, ограниченность специфичностью деятельности компании	1. Повышение уровня стресса персонала в связи с частыми изменениями, увеличение количества ошибок.
Совершенствование орг. структуры и системы управления (СУ) компаний в целом	Внедрение системы бюджетирования, финансовой структуры компании	1. Ограниченность круга орг.-психологических проблем, решаемых с помощью изменения СУ. 2. Квалификация работников. 3. Мотивация работников к внедрению изменений. 4. Сопротивление изменениям.	Упущенные выгоды при процессах изменения системы управления, адаптации к новой системе.	1. Недовольство работников кадровыми перемещениями. Страх потери должности. 2. Большие затраты на внедрение изменений СУП, низкий эффект. 3. Ухудшение взаимоотношений между менеджерами, повышенная конфликтность.

Таблица 2. Основные характеристики коуч-технологий как способа управления конкурентоспособностью в процессе внедрения основных мероприятий по совершенствованию стратегии и системы управления предприятием

Коуч-технологии (Форма применения)	Основные мероприятия по совершенствованию стратегии системы управления предприятием	Организационно-психологические преимущества	Экономические преимущества	Возможные ограничения
1. Индивидуальное консультирование топ-менеджеров. 2. Аналитический совет лиц, принимающих решения. 3. Анализ проблемного поля. 4. Креативный совет по разработке стратегии. 5. Организационное консультирование в стиле коуч.	Совершенствование стратегии предприятия в целом или отдельных бизнес-единиц	1. Повышение личностного потенциала лиц, принимающих решения и их проф. Потенциала путем актуализации приращения новых знаний в соответствии с действительными потребностями и их максимально эффективным внедрением в управленческую практику. 2.Повышенная креативность, мотивация, ответственность в принятии решений.	1. Экономический эффект присутствует вне зависимости от рынка, отрасли предприятия, изменений окружающей среды, т. к. наращается внутреннюю способность организации эффективно адаптироваться к внешней среде. 2. Максимальная актуальность и целесообразность сообразности стратегии, эффективность ее внедрения.	1. Желание и готовность руководителя принимать современные коуч-технологии. 2. Высокая энергетическая затратность обучения и внедрения технологий. 3. Сложность освоения правильного применения технологий. 4. Существенные временные затраты и непрерывность процесса внедрения коуч-технологий

1. Аналитический совет лиц по разработке сбалансированных стратегий функциональных подразделений. 2. Внутренний коучинг. 3. Организационное консультирование в стиле коуч.	Совершенствование стратегий отделов функциональных подразделений компаний	1. Эффективное функциональное взаимодействие с другими подразделениями. 2. Единое понимание процесса и результатов планируемых мероприятий.	1. Непрерывное согласование совершенствование стратегий функциональных подразделений. 2. Максимальная актуальность и целесообразность стратегий, эффективность внедрения. 3. Рост способности управленческого аппарата разрабатывать эффективные функциональные стратегии вне зависимости от конкретных условий хозяйствования.	1. Руководитель организации должен владеть навыками коуч-технологий и использовать внутренний коучинг. 2. Высокая энергичность затратность внедрения технологий. 3. Существенные временные затраты и непрерывность процесса внедрения коуч-технологий
1. Диверсионный анализ. 2. Внутренний коучинг. 3. Организационное консультирование в стиле коуч. 4. Тренинги командообразования. 5. Обучение применению ИТ с использованием case-технологий	Внедрение корпоративных информационных технологий (ИИТ)	1. Оптимальная по времени и по затратам адаптация ИТ, совершенствование бизнес-процессов; 2. Оперативное внедрение адекватных орг. изменений. 3. Высокая мотивация и	1. Ускорение получения эк. эффекта от внедрения ИТ. 2. Максимизация отдачи от внедрения ИТ за счет ответственного и инициативного поведения работника к	1. Руководитель среднего звена организации должен владеть навыками коуч-технологий и использовать внутренний коучинг.

		ответственность работников к внедрению ИТ.	организации работы и результатам анализа в ИТ.	2. Высокая энергозатратность внедрения технологий. 3. Существенные временные затраты и непрерывность процесса внедрения коуч-технологий
1. Тренинги креативности. 2. Внутренний коучинг. 3. Анализ проблемного поля.	Внедрение инноваций	1. Повышение ответственности, личностного потенциала и мотивации работников к внедрению инноваций. 2. Повышение уровня пессимизма, эффективности внедрения инноваций. 3. Оптимальное по затратам и срокам внедрение инноваций. 4. Рост командного инновационного потенциала сотрудников. 5. Повышенная мотивация работников к повышению эффективности инновационного процесса в случае неудачных пред-	1. Отсутствие ограничений во времени, отрасли экономической отрасли за счет фокусирования совершенствования и повышения эффективности самого инновационного процесса, а не отдаленной инновации.	1. Руководители организации всех уровней, наставники должны владеть навыками коуч-технологий и использовать внутренний коучинг. 2. Высокая энергозатратность обучения и внедрения технологий. 3. Существенные временные затраты и непрерывность процесса внедрения коуч-технологий

		душих внедрений, воспринимаемых в качестве дальнейшего ресурса развития личности и команды.		
1. Тренинги креативности. 2. Внутренний коучинг. 3. Анализ проблемного поля.	Совершенствование бизнес-процессов, внедрение ресурсосберегающих технологий	1. Высокая мотивация к повышению эффективности бизнес-процессов. 2. Включение механизма саморегуляции потребности в лице, ответственном за полный цикл бизнес-процесса. 3. Высокая мотивация работников к внедрению изменений.	1. Отсутствие ограничений во времени, отрасли экономики,ской отдачи за счет фокусирования на непрерывном совершенствовании и повышении эффективности бизнес-процессов, а не на отраслевом изменении	1. Руководители организации всех уровней, наставники должны владеть навыками коуч-технологий и использовать внутренний коучинг. 2. Высокая энергозатратность и внедрения технологий. 3. Существенные временные затраты и непрерывность процесса внедрения коуч-технологий
1. Индивидуальное консультирование менеджеров. 2. Аналитические советы на всех уровнях управления. 3. Анализ проблемного поля на всех уровнях управления.	Совершенствование орг. структуры и системы управления (СУ) компаний в целом	1. Неограниченность круга решаемых орг.-психологических проблем. 2. Достижение синергетического эффекта от изменений в СУ.	Минимизация риска упущенных выгод при процессах изменения системы управления, адаптации к новой системе.	1. Руководители организации всех уровней, наставники должны владеть навыками коуч-технологий и использовать внутренний коучинг.

			3. Максимальное вовлечение работников в изменения и повышенная мотивация работников к внедрению изменений.		пользовать внутренний коучинг. 2. Высокая энергетическая затратность обучения и внедрения технологий. 3. Существенные временные затраты и непрерывность процесса внедрения коуч-технологий
--	--	--	---	--	---

Таблица 3. Проблемное поле и задачи к техническому заданию на консалтинг, субъективно формулируемые Заказчиком (руководителем организации) на внедрение комплекса экономико-психологических мероприятий, повышающих конкурентоспособность организации.¹

Предприятие	Проблемное поле		
	В категориях обыденного сознания	В организационно- психологических категориях	В экономических категориях
1. Оптимально-разнозначная торговля строй-материалами и сантехникой	«расширяемся, людей нужно много, сами с отбором и обучением не справляемся»	«необходимость делегирования полномочий специалистам по персоналу»	«смогли бы заработать больше, если бы все занимались своим делом»
	«выбираем «на нюх», часто ошибаемся, много увольняем» «непонятно как отбирать продавцов, менеджеров»	«необходимость в определении четких критериев профотбора, необходимость внедрения психодиагностики в профотбор»	«большие затраты на подбор, текучка кадров»
	«менеджеры перегружены и не хотят учить продавцов товару» «надо как-то удерживать хороших продавцов, менеджеров» «надо учить продавцов – как с людьми работать»	«требуется аудит должностных обязанностей и выявление причин низкой мотивации к обучению, мотивирование» «требуется разработать и внедрить систему мотивации персонала»	«необходимо исключить затраты на «случайных», «проходящих» людей»

¹ В первой графе таблицы предприятия обозначены под номерами в целях конфиденциальности. Дешифратор приведен в Приложении 6.

	«старые менеджеры и старшие продавцы не хотят учить новых менеджеров, продавцов»	«обучить продавцов навыкам клиенто-ориентированных продаж» «необходимость в разработке системы адаптации новых сотрудников»	
2. Мелшинские услуги	«нет лада между управленцами и ключевыми специалистами, критика, противостояние снижению»	«выявление и ликвидация сбоев в системе управления персоналом»	«низкие показатели эффективности коммерческой деятельности»
	«нет сплоченности внутри управленческой команды»	«необходимость повышения сплоченности и командообразования»	«отсутствие мотивации ключевых сотрудников на развитие коммерческой деятельности, инициативы»
	«вынос конфиденциальной информации с планерок топ-менеджеров»	«повысить уровень деловой этики»	
	«много начальников развелось»	«выявить и ликвидировать причины несогласованности решений и действий»	
3. Страхование	«хочется понять – на что на самом деле способны мои специалисты – обещают много, а результата пока не вижу»	«необходимость в аудите ресурсов персонала и организации»	«неэффективные затраты на обучение, отсутствие системных знаний, экономической отдачи от обучения»
	«надо обучить навыкам работы с клиентами»	«необходимость в обучении навыкам эффективного делового общения»	
	«может я делаю что-то не так? хочу знать, что можно сделать лучше»	«необходимость в индивидуальных коуч-сессиях»	

4. Связь	«желаем как можно лучше и больше продать новую услугу – ISDN» «надо обучить людей специфике продвижения услуг связи, телемаркетингу»	«необходимость анализа специфики новой услуги, разработки и проведения программы тренинга эффективных продаж и продвижения услуг для менеджеров»	«хорошее и дорогое оборудование простояет, мы на этом теряем»
5. Оптимальная торговая позиция по услугам	«что-то надо делать с персоналом – хочу понять: кто чем дышит, кто на что способен, перестал понимать на кого можно опереться»	«необходимость выявления причин неудовлетворенности персоналом у руководителя, коррекции его frustrated состояний, разработки и проведения программы аттестации персонала, структуры его мотивации»	«большие затраты на подбор и обучение персонала, текучка кадров» «Атмосфера в управленческой среде каким-то образом влияет на снижение объема продаж, качество ассортимента, ценовой политики, следовательно, на прибыль»
6. Оптимальная торговая позиция по услугам	«не можем принять ни одного согласованного решения на топ-уровне» «частые конфликты в среде управленческого персонала» «хочется узнать, каков потенциал наших сотрудников»	«необходимость выработки единой, понятной и всеми принятой стратегии фирмы проведение мероприятий по консалтингу» «необходимость аттестации персонала»	«если не будем меняться, то при усугубляющейся конкуренции и укрупнении торговли потеряем долю рынка»
7. Изготовление мебели на заказ	«надо узнать что им мешает работать лучше с клиентами и обучить профессиональному»	«необходимость проведения группового тренинга профессионального личностного роста и консультирования»	«хотели бы увеличить прибыль и повысить лояльность наших клиентов»

	общению с ними»	ния руководителя по его результатам»	
8. Изготовление мебели на заказ	«хочу узнать кто, как и сколько применяет новых знаний в работе. Если не применяют - почему?»	«необходимость разработки системы мониторинга профессиональных ЗУНов и ее внедрения»	«при минимальных затратах на повторное обучение хотели бы добиться максимальной эффективности в применении сотрудниками полученных знаний»
9. Оптительно-розничная торговля строй-материалами	«никто ничему их (сотрудников магазина) не учил, т. к. никому. Как сами сообразят, так и работают»	необходимость обучения продавцов и менеджеров навыкам эффективных продаж, клиентоориентированному поведению	«высокая текучесть кадров, большие затраты на поиск высококлассных специалистов» «большие затраты на обучение персонала и низкий экономический эффект от обучения»
10. Производство наружной рекламы, дизайн	«персонал трудноуправляемый – частые межличностные конфликты, допускается некачественная работа много претензий к директору»	необходимость осуществления системного анализа системы управления фирмой, индивидуального консультирования директора, проведения тренингов командообразования для менеджеров высшего и среднего звена	«ключевые сотрудники могут уйти и увести с собой часть клиентской базы, были уже такие случаи»
11. Оптительно-розничная торговля инструментом	«предстоит большое расширение торгового центра, надо набрать качественный персонал, посмотреть кого куда ставить и как следует обучить продавцов»	необходимость внедрения психологистики в процесс отбора персонала необходимость аттестации персонала в целях его ротации	«из-за неправильных решений менеджеров и отсутствия заорочной инициативы теряем много денег»

	«много разногласий между менеджерами и коммерческим директором по поводу планирования» «менеджеры расхожены...»	необходимость проведения мозговых штурмов по разработке Положения о планировании, его внедрение необходимость повышения тренингов личностного роста в целях повышения трудовой мотивации	
12. Информационные технологии	«очень частые стрессы у сотрудников в процессе работы, это наверняка влияет на эффективность их работы с клиентами «	необходимость проведения тренингов коррекции эмоциональных состояний	«недостаточно высокая лояльность клиентов к компании, увеличить долю рынка»

Таблица 4. Результаты анализа проблемного поля с помощью применения
коуч-технологий

Предприятие	Первоначально формулируемое проблемное поле	Результаты 1-го Этапа Анализа проблемного поля
1. Центр торговли стройматериалами и сантехникой	1.»расширяемся, людей нужно много, сами с отбором и обучением не справляемся», 2.»выбираем «на нох», часто ошибаемся, много увольняется, увольняем, непонятно как отбирать продавцов, менеджеров» 3. «менеджеры перетружены и не хотят учить продавцов товару» 4.»надо как-то удерживать хороших продавцов, менеджеров» 5.»надо учить продавцов – как с людьми работать» 6.»старые менеджеры и старшие продавцы не хотят учить новых менеджеров, продавцов»	1. Нет специалиста по работе с кадрами, отбором занимаются директора магазинов 2. Некомпетентность менеджеров в планировании, методах объективной аналитики и способах обучения персонала. 3. Отсутствие педагогических способностей и мотивации у менеджеров к обучению продавцов из-за их большой текучки. 4. Нет системы морального и материального поощрения. 5. Нет системы обучения и развития персонала. 6. Нет системы адаптации новых сотрудников
2. Коммерческий машиностроительский центр.	1.»нет сплоченности внутри управленческой команды»	1.Нарушение системы целеполагания у руководителя, непоследовательность в принятии управленческих решений.

	2.«нет лада между управленцами и ключевыми специалистами (врачами), критика, противостояние снизу» 3. «вынос конфиденциальной информации с топ-планерок» 4.«много начальников развелось»	2.Наличие неформальных лидеров в коллективе, безнаказанность антикорпоративного поведения 3.Отсутствие корпоративных стандартов поведения управленцев 4.Избыточно эмоционально-асоциативная обстановка, противоречивые указания
3. Страховая компания	1.«хочется понять – на что на самом деле способны мои специалисты – общаются много, а результата пока не вижу» 2.«надо обучить навыкам работы с клиентами» 3.«может я (руководитель) делаю что-то не так? хочу знать, что можно сделать лучше»	1.Отсутствие объективных данных о профессионально-личностном потенциале специалистов 2.Отсутствие системы обучения 3.Необходимость выявления ресурсов системы управления, оптимизации системы целеполагания руководителя
4. Центр оказания услуг информационной связи	1.«желаем как можно лучше и больше продать новую услугу – ISDN» 2.«надо обучить людей специфике продвижения услуг связи, телемаркетингу»	1.Отсутствие единого понимания целей продвижения и специфики сегмента рынка новой услуги. 2.Отсутствие комплексной и эффективной системы обучения и адаптации персонала.

	3.«хотим минимизировать упущенную прибыль от продажи новой услуги» 4 «хорошее и дорогое оборудование проstaatает, мы на этом теряем» 1.«что-то надо делать с персоналом – хочу понять: кто чем дышит, кто на что способен, перестал по-нимать на кого можно опереться»	3.Отсутствие самостоятельности у сотрудников в анализе коммерческих ситуаций и выборе эффективных решений. 4.Низкая мотивация и ответственность сотрудников. 1.Отсутствие объективных данных о профессионально-личностном потенциале сотрудников 2.Отсутствие позитивного настроя, веры в личный потенциал и потенциал организации. 1.нарушение системы целеполагания у руководителей, непоследовательность в принятии управленческих решений 2.Отсутствие глубокой осознанности и принятия менеджерами целей организации, отсутствие корпоративной культуры. 3.Отсутствие комплексной и эффективной системы обучения и адаптации персонала. 4.Отсутствие команды и самостоятельности у менеджеров анализировать коммерческую ситуацию и принимать эффективные решения.
5. Центр продажи товаров по-судо-хозяйственной группы. Первый проект.		
6. Центр продажи товаров по-судо-хозяйственной группы. Второй проект.	1.«не можем принять ни одного согласованного решения» 2.«частые конфликты в среде управленческого персонала» 3.«большие затраты на подбор и обучение персонала, текучка кадров» 4.«атмосфера в управленческой среде каким-то образом влияет на снижение объема продаж, качество ассортимента-ценовой политики, следовательно, на прибыль»	

7. Фабрика изготовления мебели на заказ. Первый проект	1.«хочется узнать, каков потенциал наших сотрудников» 2.«надо узнать что им (сотрудникам) мешает работать лучше с клиентами и обучить профессиональному общению с ними» 3.«хотели бы увеличить прибыль и повысить лояльность наших клиентов»	1.Отсутствие объективных данных о профессионально-личностном потенциале сотрудников. 2.Отсутствие организационно-психологических условий для максимального раскрытия профессионально-личностного потенциала сотрудников организации. 3.Недостаточно эффективная линия поведения сотрудника отдела продаж, при которой он способен самостоятельно глубоко анализировать ситуацию и принимать эффективные решения, способствующие увеличению лояльности клиентов.
8. Фабрика изготовления мебели на заказ. Второй проект	1.«хочу узнать кто, как и сколько применяет новых знаний в работе. Если не применяют -почему-?»	1.Отсутствие объективных данных о результативности и экономическом эффекте от применения новых знаний.
9. Центр торговли стройматериалами.	1.«не уверена, что все менеджеры работают с высокой отдачей» 2.«высокая текучесть кадров, большие затраты на поиск высококлассных специалистов» 3.«большие затраты на обучение персонала и низкий экономический эффект от обучения»	1.Низкая мотивация менеджеров к работе. 2.Отсутствие видения топ-менеджера источника «высококлассности» специалиста не во внешней среде, а во внутреннем потенциале работника. 3.Отсутствие комплексной и эффективной системы обучения и адаптации персонала. Отсутствие эффективной системы управления и внутреннего коучинга.

10. Центр креативных технологий.	1.»частые межличностные конфликты» 2.»отсутствие общего видения фирмы» 3.»ключевые сотрудники могут уйти и увести с собой часть клиентской базы, были уже такие случаи»	1. Недостаточность лидерских качеств в личности топ-менеджера. 2. Отсутствие глубокой осознанности и принятия сотрудниками и менеджерами целей организации. 3. Отсутствие корпоративной культуры и социального портрета личности работников организации. 4. Отсутствие эффективного командообразования. 5. Отсутствие эффективной системы управления и процесса принятия управленческих решений.
11. Центр торговли инструментам	1.»хочется делегировать максимум полномочий на менеджеров среднего звена, но не уверены в их ответственности и компетентности» 2.»из-за неправильных решений менеджеров и отсутствия зрелой инициативы теряем много денег»	1. Низкая мотивация и ответственность менеджеров среднего звена. 2. Отсутствие глубокой осознанности и принятия менеджерами целей организации. 3. Отсутствие комплексной и эффективной системы обучения менеджеров среднего звена и включения их в систему управления. 4. Отсутствие корпоративной культуры, способствующей решению обозначенных проблем.

		5.Отсутствие эффективного командообразования. 6.Отсутствие эффективной системы управления и процесса принятия управленческих решений. 1.Отсутствие организационно-психологических условий для максимального раскрытия профессионально-личностного потенциала сотрудников организации и их способности самостоятельно корректировать эмоциональное состояние. 2.Недостаточно высокая мотивация работников. 3.Недостаточно эффективная линия поведения сотрудника отдела продаж, при которой он способен самостоятельно глубоко анализировать ситуацию и принимать эффективные решения, способствующие увеличению лояльности клиентов.
12. Центр информационных технологий	1.»очень частые стрессы у сотрудников в процессе работы, это влияет на эмоциональное состояние и, следовательно, на производительность» 2.»хотим повысить лояльность клиентов к компании, увеличить долю рынка»	

Таблица 5. Цели организационного консалтинга, сформулированные из проблемного поля руководителем организации с помощью коуча

Предприятие	Результаты 1го Этапа Анализа проблемного поля	Цель	Задачи
1. Центр торговли строительными материалами и сантехникой	1. Низкая мотивация сотрудников к работе. 2. Отсутствие глубокой осознанности и принятия сотрудниками и менеджерами целей организации. 3. Отсутствие комплексной и эффективной системы обучения и адаптации персонала. 4. Отсутствие корпоративной культуры и социального портрета личности работника организации. 5. Отсутствие эффективного командообразования. 6. Отсутствие эффективной системы управления и процесса принятия управленческих решений.	1. Повышение конкурентоспособности предприятия посредством максимизации эффективности использования профессионального потенциала личностного потенциала работников и обеспечения мобильности, гибкости, интенсивного развития организации. 2. Максимизация экономического и временного эффекта от вложений в повышение конкурентоспособности	1. Оптимизация системы управления персоналом фирмы и систематизация обучения сотрудников категорий – продавцов, менеджеров, управленцев. 2. Повышение корпоративной сплоченности, командного духа. 3. Повышение лояльности работников к компании. 4. Оптимизация системы управления предприятием и процессами принятия решений.
2. Коммерческий механический центр.	1. Низкая мотивация и ответственность сотрудников. 2. Отсутствие комплексной и эффективной внедрения изменений и инновационного	1. Повышение конкурентоспособности предприятия посредством максимизации эффективности использования профессионального	1. Выявление профессионально личностного потенциала ключевых специалистов. 2. Повышение уровня командного сознания.

	процесса. 3. Отсутствие эффективного командообразования и эффективных информационных взаимодействий. 4. Отсутствие эффективной системы разработки, внедрения и контроля результатов управленческих решений.	личностного потенциала работников и обеспечения мобильности, тпбкости, интенсивного развития организации. 2. Максимизация экономического и временного эффекта от вложений в повышение конкурентоспособности	3. Оптимизация системы взаимоотношений управленческой команды с сотрудниками ММЦ. 4. Внедрение эффективной системы разработки, внедрения и контроля результатов управленческих решений. 5. Внедрение эффективной информационной и инновационной составляющей системы управления.
3. Страховая компания	1. Отсутствие глубокой осознанности и принятия сотрудниками и менеджерами целей организации. 2. Отсутствие адекватной корпоративной культуры. 3. Отсутствие комплексной и эффективной системы обучения и адаптации персонала.	1. Повышение конкурентоспособности предприятия посредством максимизации эффективности использования профессиональных личностного потенциала работников и обеспечения мобильности, тпбкости, интенсивного развития организации. 2. Максимизация экономического и временного эффекта от вложений в повышение конкурентоспособности	1. Систематизация обучения сотрудников страхового общества. 2. Внедрение системы адаптации сотрудников посредством внутреннего коучинга. 3. Корректировка положений корпоративной культуры в соответствии с целями организации. 4. Доведение целей организации до осознания и принятия сотрудниками.
4. Центр оказания услуг информации-онной связи	1. Низкая мотивация и ответственность сотрудников. 2. Отсутствие единого понимания целей продвижения и спецификации сегмента рынка	1. Повышение конкурентоспособности предприятия посредством максимизации эффективности использования профессиональных	1. Повышение мотивации и ответственности сотрудников. 2. Систематизация обучения сотрудников страхового общества. 3. Внедрение системы адаптации

	новой услуги. 3. Отсутствие линии поведения сотрудника, при которой он способен самостоятельно глубоко анализировать ситуацию и принимать эффективные решения. 4. Отсутствие комплексной и эффективной системы обучения и адаптации персонала.	личностного потенциала работников и обеспечения мобильности, развития интенсивного развития организации. 2. Максимизация экономического и временного эффекта от вложений в повышение конкурентоспособности	сотрудников посредством внутреннего коучинга.
5. Центр продаж товаров повседневной группы. Первый проект.	1. Отсутствие глубокой осознанности и принятия менеджерами целей организации. 2. Отсутствие корпоративной культуры. 3. Отсутствие эффективной системы управления и процесса принятия управленческих решений. 4. Отсутствие комплексной и эффективной системы обучения и адаптации персонала. 5. Отсутствие эффективного командообразования. 6. Отсутствие линии поведения менеджера, при которой он способен самостоятельно глубоко анализировать ситуацию и принимать эффективные решения.	1. Повышение конкурентоспособности предприятия посредством максимизации эффективности использования профессионального потенциала работников и обеспечения мобильности, развития интенсивного развития организации. 2. Максимизация экономического и временного эффекта от вложений в повышение конкурентоспособности	1. Оптимизация системы управления предприятием. 2. Оптимизация процесса принятия управленческого решения. 3. Повышение мотивации и ответственности менеджеров. 4. Сплочение управленческой команды. 5. Оптимизация системы взаимоотношений управленческой команды с сотрудниками ММЦ. 6. Внедрение принципов адекватной корпоративной культуры. 7. Оптимизация системы управления персоналом фирмы и систематизация обучения сотрудников категорий – продавцов, менеджеров, управленцев. 8. Повышение мотивации и ответственности сотрудников, развитие их проф.-личностного потенциала.

6. Центр продвижения товаров целевой группы. Второй проект.	1. Низкий мотивационный, аналитический, креативный потенциал менеджмента компании. 2. Отсутствие эффективного командообразования. 3. Низкие адаптационные свойства ключевых сотрудников, самотельно, организации к быстро меняющимся условиям внешней среды. 4. Отсутствие позитивного настроения, веры в личный потенциал и потенциал организации.	1. Повышение конкурентоспособности предприятия посредством максимизации эффективности использования профессионально-личностного потенциала работников и обеспечения мобильности, гибкости, интенсивного развития организации. 2. Максимизация экономического и временного эффекта от вложений в повышение конкурентоспособности	1. Повышение мотивации и ответственности ключевых сотрудников, развитие их профессионального, креативного потенциала. 2. Сплочение команды. 3. Внедрение системы эффективных командных взаимодействий и принятия управленческих решений. 4. Разработка стратегии 5. Разработка эффективной технологии разработки и корректировки стратегии. 6. Внедрение системы антикризисного менеджмента, основанной на восприятии кризиса как ресурса к развитию.
7. Фабрика изготовления мебели на заказ. Первый проект	1. Отсутствие организационно-психологических условий для максимального раскрытия профессионально-личностного потенциала сотрудников организации. 2. Недостаточно эффективная линия поведения сотрудника отдела продаж, при которой он способен самостоятельно глубоко анализировать ситуацию и принимать эффективные решения, способствующие увеличению лояльности клиентов.	1. Повышение конкурентоспособности предприятия посредством максимизации эффективности использования профессионально-личностного потенциала работников и обеспечения мобильности, гибкости, интенсивного развития организации. 2. Максимизация экономического и временного эффекта от вложений в повышение конкурентоспособности	1. Выявление уровня сформированности профессионально-личностных характеристик, индивидуальных профессиональных проблем сотрудников для определения приоритетных направлений в обучении, улучшения организационно-психологических условий развития персонала. 2. Выявление профессионального потенциала персонала и внедрение программы его реализации посредством коуч-технологий. 2. Развитие и формирование навыков эффективных продаж, способству-

				ющих созданию образа успешного продавца.
8. Фабрика изготовления мебели на заказ. Второй проект	1.Отсутствие объективных данных о результативности и экономическом эффекте от применения новых знаний.	2. Максимизация экономического и временного эффекта от вложений в коучинг.		1.Создание и внедрение системы мониторинга эффективности применения полученных знаний. 2. Проведение повторных коуч-сессий для повышения эффективности и мотивации применения полученных знаний.
9. Центр торговли стройматериалами.	1. Низкая мотивация менеджеров к работе. 2. Отсутствие видения топ-менеджера источника «высококласности» специалиста не во внешней среде, а во внутреннем потенциале работника. 3. Отсутствие комплексной и эффективной системы обучения и адаптации персонала. 4. Отсутствие эффективной системы управления и внутреннего коучинга.	1. Повышение конкурентоспособности предприятия посредством максимизации эффективности использования профессиональных личностного потенциала работников и обеспечения мобильности, гибкости, интенсивного развития организации. 2. Максимизация экономического и временного эффекта от вложений в повышение конкурентоспособности		1. «Уманизация» командно-административной системы управления, обучение топ-менеджера коуч-технологии. 2.Повышение эффективности работы продавцов и менеджеров. 3. Внедрение комплексной и эффективной системы обучения и адаптации персонала. 4. Оптимизация системы управления предприятием и процессов принятия решений.
10. Центр креативных технологий.	1. Недостаточность лидерских качеств в личности топ-менеджера. 2. Отсутствие глубокой осознанности и принятия сотрудниками и менеджерами целей организации.	1. Повышение конкурентоспособности предприятия посредством максимизации эффективности использования профессионального личностного потенциала работников и обеспечения		1. Развитие лидерских качеств топ-менеджера. 2. Оптимизация системы управления предприятием и процессов принятия решений. 3. Сплочение команды. 4. Внедрение системы эффективных

	3. Отсутствие корпоративной культуры и социального портрета личности работника организации. 4. Отсутствие эффективного командообразования. 5. Отсутствие эффективной системы управления и принятия управленческих решений.	мобильности, потребности развития организации. 2. Максимизация экономического и временного эффекта от вложений в повышение конкурентоспособности	командных взаимодействий и принятия управленческих решений. 5. Корректировка положений корпоративной культуры в соответствии с целями организации. 6. Доведение целей организации до осознания и принятия сотрудниками. 7. Повышение лояльности работников к компании.
11. Центр торговли инструментом	1. Низкая мотивация и ответственность менеджеров среднего звена. 2. Отсутствие глубокой осознанности и принятия менеджерами целей организации. 3. Отсутствие комплексной и эффективной системы обучения менеджеров среднего звена и включения их в систему управления. 4. Отсутствие корпоративной культуры, способствующей решению обозначенных проблем. 5. Отсутствие эффективного командообразования. 6. Отсутствие эффективной системы управления и процес-	1. Повышение конкурентоспособности предприятия посредством максимизации эффективности использования профессионально-личностного потенциала работников и обеспечения мобильности, потребности развития организации. 2. Максимизация экономического и временного эффекта от вложений в повышение конкурентоспособности	1. Выявление профессионально личностного потенциала менеджеров среднего звена. 2. Внедрение эффективной системы разработки, внедрения и контроля результатов управленческих решений. 3. Внедрение эффективной информационной и инновационной составляющей системы управления. 4. Оптимизация системы управления персоналом фирмы и систематизация обучения сотрудников категорий – менеджер, управленец. 5. Корректировка положений корпоративной культуры в соответствии с целями организации. 6. Доведение целей организации до осознания и принятия сотрудниками. 7. Повышение мотивации и ответ-

	са принятия управленческих решений.		ственности ключевых сотрудников, развитие их проф-личностного, креативного потенциала. 8. Сплочение команды. 9. Внедрение системы эффективных командных взаимодействий и принятия управленческих решений. 4. Разработка стратегии
12. Центр информационных технологий	1. Отсутствие организационно-психологических условий для максимального раскрытия профессионально-личностного потенциала сотрудников организации и их способности самостоятельно корректировать эмоциональное состояние. 2. Недостаточно высокая мотивация работников. 3. Недостаточно эффективная линия поведения сотрудника отдела продаж, при которой он способен самостоятельно глубоко анализировать ситуацию и принимать эффективные решения, способствующие увеличению лояльности клиентов.	1. Повышение конкурентоспособности предпринимательства посредством максимизации эффективности использования профессионально-личностного потенциала работников и обеспечения мобильности, гибкости, интенсивного развития организации. 2. Максимизация экономического и временного эффекта от вложений в повышение конкурентоспособности	1. Научить участников тренинга самостоятельно регулировать собственное эмоциональное состояние в условиях стресса с учетом ограниченного времени. 2. Научить участников тренинга определять собственное эмоциональное состояние. 3. Выявить тип ситуаций, вызывающих наиболее сильную эмоциональную реакцию; 4. Обучить участников различным техникам экспресс – регуляции эмоционального состояния; 5. Индивидуально подобрать наиболее эффективные методики саморегуляции для различных классов ситуаций на основе личностных особенностей участников тренинга.

Приложение 2

Сводная таблица содержания этапов методики внедрения коуч-технологий на предприятии

Этап	Цели	Возможные применяемые формы работы, техники, приемы	Результаты
Аналитический Анализ проблемного поля.	1. Определение целостности внедрения коуч-технологий на предприятии. 2. Получение информации для последующего этапа формулирования целей и задач внедрения коуч-технологий. 3. Позитивный настрой и мотивация руководителя на внедрение коуч-технологий, посредством самостоятельного глубокого анализа проблем предприятия, раскрытия личностного потенциала в процессе первого коуч-тренинга.	1. Организационно-психологическое интервьюирование. 2. Психодиагностическое тестирование. 3. Целевое ситуационное наблюдение. 4. Аудит психологических аспектов системы управления персоналом.	Для руководителя (Заказчика): 1. В процессе анализа и формулирования проблем совместно с коуч-тренером, руководитель проявляет способность и готовность раскрыть собственный личностный потенциал к более широкому и глубокому осмыслению проблем, происходящих в его организации, готов отказаться от прежнего видения решения проблем, если в новом парадигме более глубокого взгляда на них оно представляется неэффективным. 2. Руководитель готов осознать, что его подчиненные так же обладают высоким личностным, профессиональным и творческим потенциалом для самостоятельного и эффективного решения проблем и задач. 3. Руководитель готов принять философию и этику коучинга взамен сложившейся, как правило, командно-административной системы

			управления или отсутствия какого-либо единого подхода к управлению. 4. Руководитель осознает эффективность непрерывного системного подхода в обучении. Для коуч-консультанта: 1. Решение о целесообразности внедрения коуч-технологий на предприятии. 2. Информацию для последующего этапа формулирования целей и задач внедрения коуч-технологий, тех. задания и определения адекватных техник и приемов решения проблем в зависимости от их специфики. 3. Высокий уровень мотивации руководителя к внедрению коуч-технологий посредством первого коуч-тренинга
Формирующий.	1. Сформулировать цели задачи, четко направленные на решение первоначальных проблем, возникающих на первом этапе первоначального формирования проблем недостаточно высокой конкурентоспособности	1. Тренажи «распечатки внутренних ресурсов» 2. Брейн-сторминг 3. Организационно-психологическое интервьюирование 4. Тренинги командообразования. 5. Аналитические советы.	Для руководителя (Заказчика): 1. В процессе формулирования целей и задач совместно с коуч-тренером, руководитель глубоко осознает первоначальные возникновения проблем и ошибки прежнего видения решения проблем, что обеспечивает потенциально высокую мотивацию и эффективность руководителя в дальнейшей работе с коучем. 2. В процессе групповой работы с сотрудниками различного уровня управления руководитель осознает основные проблемы межличностных, коммуникационных, информационных взаимодействий; креативный
Постановка целей и задач внедрения коуч-технологий	2. Скорректировать формулировку цели и задачи в такой форме и виде,		

	которые бы обеспечивали высокую мотивацию руководителя и сотрудников к внедрению коуч-технологий посредством позитивного способа решения общих проблем, «распечатки» внутренних ресурсов» сотрудников и организации.		потенциал сотрудников и их видение причин возникновения проблем и путей их решения, что также способствует более глубокому пониманию проблем, большей долей доверия сотрудникам и начала формирования коуч-воздействия самого руководителя на сферу мотивации и творчества своих сотрудников. Для коуч-консультанта: 1. Сформулированные цели и задачи, четко направленные на решение первопричины возникновения проблем. 2. Определяет масштабы и содержание программы внедрения изменений. 3. Формирование позитивной организационно-психологической атмосферы, т. е., в отличие от традиционных способов внедрения изменений, акцент в целях и задачах смещен с процесса и продукта на развитие личности и команды, а также на «распечатку внутренних ресурсов» организации и работника.
Плановый. Разработка программы внедрения коуч-технологий	Формирование программы «распечатки ресурсов организации» и развития «индивидуальности организации» – перечня мероприятий; – сметной стоимости; – календарного плана ра-	Календарное и финансовое планирование.	Для руководителя (Заказчика): 1. Наличие четкого представления о том, какие ресурсы, техники, приемы будут использоваться на каждом этапе, отчетность, результаты по каждому этапу. 2. Наличие индивидуальных рекомендаций по обеспечению необходимых организационных параметров, обеспечивающих оперативность и

	бот; – техник, приемов, форм работ; – исполнителей, ответственных; – целевой аудитории мероприятий – результатов работ, форм отчетности.		качество работ. 3. Сметная стоимость и график проведения работ. Для коуч-консультанта: 1. Формирование графика и состава работ по основным мероприятиям, направленные на реализацию целей и задач коуч-технологий. 2. Определение результатов работ и итоговой отчетности по программе внедрения коуч-технологий: – содержание итоговой отчетности; – форма сдачи итоговой отчетности проекта. Для руководителя (Заказчика): 1. Наличие четкого представления о параметрах качества коуч-услуг. 2. Формирование адекватного «качественного использования» коуч-услуг. Для коуч-консультанта: 1. Сформулированные требования и ожидания к качеству коуч-услуг со стороны заказчика. 2. Сформулированные внутрифирменные оценки к качеству коуч-услуг.
Формирующий Разработка критериев эффективности внедрения коуч-технологий	1. Сформировать блок обязательных критериев оценки качества и дать заказчику интерпретацию данных критериев. 2. Сформировать блок критериев, исходя из спектром, исходя из спецификации программы коуч-технологий и его видения качества работ. 3. определить круг лиц, ответственных за оценку качества коуч-услуг.	1. Экспертные оценки. 2. Совместное обсуждение. 3. Адаптация аналогов.	

Внедренческий. Реализация комплекса оптимизирующих мероприятий.	1. Реализация программы коуч-услуг в соответствии с графиком и определенными критериями качества.	В соответствии с формами, техниками и приемами работы, определенными в программе	Для руководителя (Заказчика): 1. Выполнение комплекса запланированных мероприятий. Для коуч-консультанта: 1. Выполнение комплекса запланированных мероприятий.
Контролирующий Отчетность по итогам реализации программы внедрения коуч-технологий	1. Составление отчетности по итогам реализации программы коуч-услуг	Аналитические отчеты, результаты обработки тезисов, структурные схемы, диаграммы, инструкции и др. отчетные формы, зараннее определенные в программе.	Для руководителя (Заказчика): 1. Формирование заключения по итогам выполненной работы. 2. Формирование представления о повышении шагах на пути к повышению конкурентоспособности предприятия. 3. Формирования резерва мероприятий по повышению конкурентоспособности. Для коуч-консультанта: 1. Отчетность по итогам выполненной работы. 2. Моделирование дальнейших взаимодействий с заказчиком по мониторингу результатов и использованию резерва мероприятий по повышению конкурентоспособности компании. 3. Получение информации о возможной корректировке первоначальный гипотез, целей и задач программы.
Оценочный Оценка по критериям	1. Формирование бланков отзывов. 2. Сбор оценок круга лиц, определенных для оценки	Бланки отзывов Аналитический совет Индивидуальное интервью эксперта	Для руководителя (Заказчика): 1. Заключение по качеству коуч-услуг. 2. Формирование ответственности по дальнейшему качественному использованию

эффективности предоставления услуг коучинга	качества. 3. Подсчет среднего балла качества. 4. Совместный анализ «узких мест» коуч-консультаций		результатов коуч-программы. 3. Формирования планки требований к качеству конкурирующих фирм. Для коуч-консультанта: 1. Информация для совершенствования профессиональных и личностных качеств. 2. Итоги оценки работы для внутрифирменной аттестации. 3. Наличие отзыва клиента для использования в дальнейшем продвижении услуг. 4. Нарастание конкурирующих преимуществ коуч-фирмы за счет формирования высокой планки требований клиента к качеству конкурирующих фирм.
Контролирующий Корректирующий Мониторинг постпроектной реализации программы внедрения коуч-технологий. Формирование программы корректирующих воздействий.	1. Отслеживание в длительном периоде времени динамики проявления запланированных и незапланированных результатов внедрения программы коуч-услуг. 2. Формирование программы корректирующих воздействий по итогам мониторинга	Анкетирование, интервьюирование наблюдение	Для руководителя (Заказчика): 1. Оценка «остаточных» знаний, результатов коуч-воздействия. 2. Формирование представления о последствиях внедрения коуч-техно-логий во временной динамике. Для коуч-консультанта: 1. Информация для совершенствования коуч-программ и методики внедрения коуч-технологий в целом в целях усиления договорного эффекта воздействия посредством коуч-техно-логий. 2. Наличие информации для проведения корректирующей программы коуч-технологий.

Оценочный Оценка по критериям повышения конкурентоспособности предприятия	1. Определить состав критериев оценки конкурентоспособности. 2. Определить методики оценки конкурентоспособности. 3. Сбор информации по показателям конкурентоспособности. 4. Проведение анализа. 5. Формирование заключения по экономическому эффекту внедрения коуч-программ.	Статистический анализ (корреляционно-регрессионный). Финансовое моделирование.	3. Нарастание конкурирующих преимуществ коуч-фирмы за счет обеспечения долговременного эффекта от коуч-технологий и постпроектного сопровождения заказчика. Для руководителя (Заказчика): 1. Оценка экономических результатов коуч-воздействия. 2. Информация для корректировки стратегических планов. Для коуч-консультанта: 1. Информация для совершенствования коуч-программ и методики внедрения коуч-технологий в целом в целях усиления экономического эффекта воздействия посредством коуч-технологий. 3. Нарастание конкурирующих преимуществ коуч-фирмы за счет доказательств обеспечения экономического эффекта от коуч-технологий и влияния на «перспективную конкурентоспособность» компании-заказчика.
--	--	--	--

Приложение 3

ПРОГРАММА выполнения консалтинговых работ

Наименование этапов работ	Сроки выполнения	Сметная стоимость	Отчетные документы
1. Непосредственное проведение психодиагностики – индивидуальное консультирование; – компьютерное тестирование; – ручная и компьютерная обработка результатов тестирования.	9.11–15.11	(3час)*10чел*1 тыс. руб.	Индивидуальные листинги, своды результатов
2. Разработка тренинговой программы для коуча управленцев по результатам психодиагностики и аналитического интервью.	22.11–30.11	20час*1 тыс. руб.	Программа тренинга
3. Проведение тренингов с управленческой командой а) вводный тренаж б) распечатка ресурсов б) активное формирование в) закрепление результатов	1.12–19.12	28час*1гр*1 тыс. руб. 6часов 8часов 8часов 6часов Итого: ... тыс. руб.	Аналитические справки по каждому этапу

Приложение 4

Номер	Предприятие	Отрасль
1.	ЗАО «Керама-Тюмень»	Оптовое-розничная торговля строительными материалами и сантехникой
2.	Коммерческая поликлиника ОАО «Запсибгазпром» ММЦ (ГПУ ТО Тюменская центральная районная таблица)	Медицинские услуги
3.	ОАО «Страховая компания «Инкастрах»	Страхование
4.	ООО «Уралсвязьинформ»	Связь
5.	ООО «БИСС» 1-й проект	Оптовое-розничная торговля посудой
6.	ООО «БИСС» 2-ой проект	Оптовое-розничная торговля посудой
7.	ЗАО «Терминал-2000» 1-й проект	Изготовление мебели на заказ
8.	ЗАО «Терминал-2000» 2-й проект	Изготовление мебели на заказ
9.	ЧП «Езыкеева»	Оптовое-розничная торговля строительными материалами
10.	ООО Центр креативных технологий «Золотое Сечение»	Производство наружной рекламы, дизайн
11.	ООО «Инструмент-центр»	Оптовое-розничная торговля инструментом
12.	Закрытое акционерное общество «ТюмБИТ»	Внедрение информационных технологий

Приложение 5



ООО «БЕЗОПАСНОСТЬ ИНЖЕНЕРНЫХ СИСТЕМ И СООРУЖЕНИЙ»

625001, Тюмень, ул. Комбинатская, д.52

телефон: (3452) 433-568, 436-084

E-mail: biss@inn.ru

ОТЗЫВ

О КАЧЕСТВЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА СОТРУДНИКАМИ ФИРМЫ «ОПТИМИЗАЦИЯ-ПЭК»

В период 20.02 – 10.06.04 Барменковой В.В. было осуществлено психологические сопровождение процесса антикризисного управления торговой фирмы (организационно-психологические, менеджерские и рекламные мероприятия).

Качество консалтинга обеспечено следующими моментами:

1. Глубоким анализом проблемного поля в сфере управления и системы взаимоотношений (методы – беседа, интервью, анкетирование).
2. Четким структурированием организационного взаимодействия (разработка схем, графиков управленческих мероприятий и положений об их организации, плана работы направления, методические указания).
3. Корректность кадрового рейтинга персонала на всех уровнях управления (совладельцы-руководители, управляющие, офис-менеджеры, сотрудники).
4. Высоким уровнем креативности и разработке концепции развития фирмы (миссия, маркетинговое техническое задание, рекламная идеология, дизайн формы одежды, внедрение аналитического совета).
5. Последовательной декларацией и реализацией этических норм поведения (демонстрации совещательности, объективности, открытости, разработка корпоративных стандартов).
6. Высокой скоростью и психотерапевтичностью реакции в экстремальных ситуациях (конфликты, манипуляции, дефицит информации).
7. Четкой направленностью орг. психолога на специфику деятельности фирмы и особенности личности первого руководителя.

Оценка качества психологического консалтинга «Оптимизация»:

№ критерия	1	2	3	4	5	6	7	Кол-во баллов	Качество %
Оценка	7	6	6	7	7	7	7	47	95,6

Система оценки – 7-балльная

Необходимые комментарии:

Достоверность отзыва подтверждаю:

Ген. директор
ООО «БИС»



В.Н. Круковский

Приложение 6

**Российская Федерация
Тюменская область
Закрытое Акционерное Общество
«Керама-Тюмень»**

Юридический адрес: 625000 г. Тюмень
ул. Республики 53, оф. 604
Почтовый адрес: 625007 г. Тюмень
ул. Мельникайте 116
Тел. (3452) 754-427, 754-429
E-mail: kerama_tyumen@ruscom.ru

ИНН 7202079430 / КПП 720201001
Р/с 40702810867020102514
в Западно-Сибирском банке СБ РФ
г. Тюмени
К/с 30101810800000000651
БИК 047102651
ОКПО 55433243

**ОТЗЫВ
о качестве психологического консалтинга
сотрудниками «Оптимизации»**

Критерии качества психологического консалтинга

1. Учет пожеланий заказчика по содержанию, организации и непосредственному осуществлению консалтинговых работ.
2. Уровень общей культуры и профессионализма коуч-специалистов.
3. Сочетание глубины и прагматизма в проведении психологического консалтинга.
4. Степень доверия заказчика к консалтинговой фирме.
5. Направленность работы на специфику деятельности организации.
6. Оздоровление психологического климата в торговом зале.
7. Качество выполнения договорных обязательств.

Содержание психологического консалтинга

№	Вид работы	Объем работы		Результат
		План	Факт	
1.	Индивидуальное интервьюирование менеджеров	28 ч	28 ч	разработаны аналитические справки с рекомендациями по оптимизации психологических аспектов в деятельности компании
2.	Разработана и реализована система профотбора 1) продавцов и 2) менеджеров	2 модуля	2 модуля	Программа профотбора
3.	Проведены кастинги продавцов торгового зала	30 ч	40 ч	принято 22 человека (53% от общего числа)
4.	Проведены кастинги менеджеров	—	6*4ч = 24ч	предложено – 14 менеджеров; принято – 4 менеджера
5.	Индивидуальный психологический тренинг продаж в торговом зале	30 ч	42 ч	7 отделов обученных продавцов (42 чел.)
6.	Групповой психологический тренинг продаж (вечерние занятия)	30 ч	42 ч	4 группы
7.	Разработана и внедрена система аттестации продавцов торгового зала (1-психология продаж, 2-знание товара, 3-соблюдение коммерч. тайны, 4-дисциплина, 5-должностные обязанности)	5 модулей	5 модулей	Отчет по аттестации
8.	Проведен групповой коуч-тренаж менеджеров	20 ч	14 ч	Распределены обязанности по обучению персонала между менеджерами и старшими продавцами
9.	Проведен групповой коуч-тренаж старших продавцов	—	11 ч	Разработана система обучения свойствам товара

10.	Созданы и внедрены креативные аналитические советы	5 советов (в группе)	8*4 ч = 32 ч (индивидуально)	– Разработана система адаптации новых менеджеров – Определены направления и система обучения новых менеджеров – Обозначены функциональные обязанности старшего менеджера
11.	Индивидуальное консультирование менеджеров	–	10 ч	Аналитическая записка
12.	Индивидуальное консультирование топ-менеджеров	–	10 ч	Отчет
13.	Осуществлены мониторинг, консультирование и презентация проекта: – Маркетинговое исследование покупательского мнения о работе продавцов, о фирме – Экспертная оценка продавцов до и после обучения – Совещания с первым руководителем по результатам работ – Анализ динамики текучести кадров – Разработка приказов, ученических договоров, программы повышения квалификации – Собрания с продавцами (вручение сертификатов) – Совещания с менеджерами	20 ч	40 ч	Отчет

**Оценка качества психологического консалтинга «Оптимизация»:
(система оценки – 7-балльная)**

№ критерия	1	2	3	4	5	6	7	Кол-во баллов	Качество %
Оценка	7	6	5	5	4	5	5	27	76%

Достоверность отзыва подтверждаю:

Необходимые комментарии: Договорные отношения
продлены при осуществлении
аналитических проектов г. И.Ф.Иванов
Тобольск, подбор персонала г. Тюмень

Генеральный директор
ЗАО «Керама-Тюмень»



А.В. Болдарев

Приложение 7

Ч П « Е з и к е е в а »

г. Ишим, Тюменская область, ул. 30 К. Маркса, 62
Т/ф. (251) 7-44-80, 7-30-82

ОТЗЫВ

о качестве психологического консалтинга сотрудниками «Оптимизации»

В процессе сотрудничества осуществлено групповое интервьюирование, выявляющее общие и персональные затруднения и ресурсы менеджеров по продажам; проведены тренинги эффективного общения и профессиональных продаж; разработаны методические пособия по деловому общению и технологии продаж, проведено индивидуальное консультирование руководителя по результатам тренажа.

Критерии качества психологического консалтинга

1. Учет пожеланий заказчика по содержанию, организации и непосредственному осуществлению процесса в соответствии с договором.
2. Уровень общей культуры и профессионализма коуч-специалиста.
3. Качество анализа системы мотивации и особенностей профзатруднений сотрудников.
4. Оптимальность сочетания теории и практики в тренинге.
5. Направленность тренажа на специфику продаж.
6. Направленность консультирования на специфику деятельности.
7. Содержательность методических разработок («Деловой этикет и этика делового общения», «Памятка продавцу: этапы продаж»).

Оценка качества психологического консалтинга «Оптимизации»: (система оценки – 7-балльная)

№ критерия	1	2	3	4	5	6	7	Кол-во баллов	Качество %
Оценка	7	7	7	6	7	7	7	48	97,9

Необходимые комментарии: _____

Достоверность отзыва подтверждаю:

Генеральный директор
ЧП «Езикеева»



Езикеева

Езикеева О.Л.

18.03.2005г.

Приложение 8



Открытое акционерное общество «Уралсвязьинформ»

Ханты-Мансийский филиал электросвязи

ул. Коминтерна, д.3, г.Ханты-Мансийск, Россия, 628011
 тел.: (34671) 9-10-03, факс: (34671) 3-04-04
 e-mail: central@hanty.usi.ru, internet: www.hanty.usi.ru
 р/сч 407028108000000000535 в ОАО «Ханты-Мансийский банк»
 к/сч 301018101000000000740 БИК 047162740
 ОКПО 31440046, ОГРН 1025900510349
 ИНН/КПП 5902183094/860103001

16.04.2005, №

На № от

ОТЗЫВ

о качестве психологического консалтинга
 сотрудниками «Оптимизации»

В процессе сотрудничества была разработана программа обучения персонала по продвижению услуги ISDN; осуществлено групповое интервьюирование, выявляющее общие и персональные затруднения и ресурсы; проведены тренинги эффективного общения, телемаркетинга и профессиональных продаж; разработаны инструкции (по телемаркетингу и ведению деловых встреч - в виде технологических карт) по продвижению услуги ISDN.

Критерии качества психологического консалтинга

1. Учет пожеланий заказчика по содержанию, организации и непосредственному осуществлению процесса в соответствии с договором.
2. Уровень общей культуры и профессионализма коуч-специалиста.
3. Сочетание глубины и прагматизма в проведении психологического тренинга.
4. Направленность работы на специфику деятельности организации.
5. Оптимальность сочетания теории и практики в тренинге.
6. Эффективность обучения в режиме реальной ситуации.
7. Содержательность методических пособий.

Оценка качества психологического консалтинга «Оптимизации»: (система оценки – 7-балльная)

№ критерия	1	2	3	4	5	6	7	Кол-во баллов	Качество %
Оценка	6,2	7	6,6	6,5	6,6	6,6	6,5	46	93,8

Необходимые комментарии: Можно было бы улучшить не только сам тренинг, но и материалы по нему; улучшить стиль общения коуча. В целом оценка положительная и заслуживает внимания. Качество работы коуча высокое, что подтверждается результатами опроса клиентов. Достоверность отзыва подтверждаю:

Начальник Учебного центра
 Ханты-Мансийского филиала электросвязи
 ОАО «Уралсвязьинформ»



Е.А. Страшкова

Приложение 9



ООО «БЕЗОПАСНОСТЬ ИНЖЕНЕРНЫХ СИСТЕМ И СООРУЖЕНИЙ»

625001, г. Тюмень, ул. Комбинаторная, д.52

телефон: (3452) 433-568, 436-004

E-mail: biss@ttn.ru

О Т З Ы В

О КАЧЕСТВЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА СОТРУДНИКАМИ «ОПТИМИЗАЦИИ»

В процессе сотрудничества был организован и проведен тренинг на тему «Организация эффективного общения в процессе продаж».

Качество консалтинга обеспечено следующими моментами:

1. Четкой направленностью программы на специфику деятельности «Посудного Бума»;
2. Оптимальным сочетанием игровой и информационной форм работы;
3. Осуществлением внутреннего мониторинга эффективности мероприятия;
4. Разработкой и обеспечением методическими материалами участников семинара;
5. Высокой квалификацией психотренера.

Оценка качества психологического консалтинга «Оптимизации»:

№ критерия	1	2	3	4	5	Кол-во баллов	Качество
Оценка	3	7	6	5	7	28	80 %

Система оценки 7-балльная.

Достоверность отзыва подтверждаю:

Ген. директор ООО «БИСС»
К.тех.наук



В.Н. Круковский

Приложение 10



ПРОГРАММЫ ВАШЕГО УСПЕХА!

Группа компаний "Тюменское Бюро Информационных Технологий"

635000, г. Тюмень,
ул. Республики, 62, 6 этаж

Мобильный тел.: (3452) 39-61-89
Факс: (3452) 39-61-33
E-mail: marketing@tyumbit.ru
Internet: www.tyumbit.ru

О Т З Ы В

О КАЧЕСТВЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА СОТРУДНИКАМИ «ОПТИМИЗАЦИИ»

В процессе сотрудничества были организованы и проведены организационно-психологические тренинги в общем объеме 32 часа с соответствующим аналитическим обеспечением. *Качество* консалтинга обеспечено следующими моментами:

1. Предварительным анализом проблемного поля деятельности направления «Гарант» посредством бесед с руководителем, анкетирования сотрудников, через моделирование профессионально значимых форм общения, деловые игры;
2. Направленностью тренинговых программ на специфику деятельности групп, сформированных заказчиком;
3. Учетом пожеланий заказчика по содержанию, организации и непосредственному осуществлению процесса;
4. Осуществлением мониторинга эффективности мероприятия;
5. Своевременным обеспечением заказчика промежуточными отчетами о динамике деловой рефлексии сотрудников;
6. Адекватным подбором коучи-тренеров соответствующей квалификации;
7. Соблюдением этических, эстетических, валеологических и психологических принципов осуществления консалтинга.

Оценка качества психологического консалтинга «Оптимизации»:

№ критерия	1	2	3	4	5	6	7	Кол-во баллов	Качество
Оценка	7	7	7	7	7	7	7	49	100 %

Необходимые комментарии:

Достоверность отзыва подтверждаю:

Руководитель направления «Гарант»
ГК «ТюмБИТ»

Генеральный директор
ГК «ТюмБИТ»



Е.А. Беспалова

А.В. Лоцицкий

Приложение 11

ДЕПАРТАМЕНТ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ
АДМИНИСТРАЦИИ ТЮМЕНСКОЙ ОБЛАСТИ

ГЛПУ ТО «ТЮМЕНСКАЯ
ЦЕНТРАЛЬНАЯ РАЙОННАЯ
БОЛЬНИЦА»
ИНН 7224012710

ул. Авторемонтная 2, г. Тюмень, 625017
тел/факс 43-25-31, 43-04-04
E-mail: terb@tyumen.ru
ОКПО 01948617

13.07.2009 № 920

На №

Отзыв о качестве психологического консалтинга сотрудниками «Оптимизации»

В процессе сотрудничества были организованы и проведены:

1. Индивидуальное консультирование главного врача в объеме 12 часов.
2. Индивидуальное консультирование заместителей главного врача (5 человек) в объеме 36 часов.

3. Организационно-психологические тренинги (3 сеанса) в объеме 18 часов.

Качество консалтинга обеспечено следующими моментами:

1. Учетом *пожеланий* заказчика по содержанию, организации и непосредственному осуществлению процесса в соответствии с договором;
2. Своевременным обеспечением заказчика отчетами исполнителя о *динамике деловой рефлексии* консультируемых сотрудников.
3. *Квалификацией* консультанта.
4. Квалификацией коуч-тренера.
5. Направленностью работы на *специфику* деятельности учреждения.
6. Соблюдением этических, эстетических и психолого-экологических принципов осуществления консалтинга.
7. Обеспечением аналитики и рекомендаций по консультационной и тренинговой части.

Оценка качества психологического консалтинга «Оптимизация»

№ критерия	1	2	3	4	5	6	7	Кол-во баллов	Качество
Оценка	7	6	5	6	5	6	7	42	85,7%

Система оценки - 7-балльная

Необходимые комментарии:

*проверки вышестоящих по плану
и целей производственных ресурсов.*

Доверенность отзыва подтверждаю:

Главный врач ГЛПУ ТО

«Тюменская центральная районная больница»

А.В. Мурычев



Приложение 12

ОТЗЫВ

О КАЧЕСТВЕ ПСИХОЛОГИЧЕСКОГО КОНСАЛДИНГА СОТРУДНИКАМИ ФИРМЫ «ОПТИМИЗАЦИЯ-ПЭК»

В период 20.06.04 – 20.05.05 сотрудниками ООО «Оптимизация-ПЭК» было осуществлено экономико-психологическое сопровождение процесса оптимизации управления рекламной фирмой ООО «Центр Креативных Технологий «Золотое Сечение» (организационно-психологические, экономические мероприятия, обучение, внедрение CRM-системы, разработка стратегии).

Качество консалтинга обеспечено следующими моментами:

1. Глубоким анализом проблемного поля в сфере управления и системы взаимоотношений (методы – беседа, интервью, анализ документооборота, экономических показателей деятельности).
2. Четким структурированием организационного взаимодействия (разработка схем, регламентов взаимодействия, графиков управленческих мероприятий, планов работы направления, методические указания).
3. Корректность кадрового менеджмента на всех уровнях управления (руководители, офис-менеджер, сотрудники).
4. Высоким уровнем креативности в разработке концепции развития фирмы совместно с руководством фирмы (стратегия, идеология развития бизнеса, определение основных компетенций).
5. Последовательной декларацией и реализацией этических норм поведения (внедрение принципа совещательности, конструктивности, объективности, открытости, разработка корпоративных стандартов).
6. Высокой скоростью и психотерапевтичностью реакции в экстремальных ситуациях (совместное конструктивное решение проблем и использование проблемных ситуаций как ресурса развития фирмы и личности первого руководителя).
7. Четкой направленностью орг. психологов и консультанта по экономическим вопросам на специфику деятельности фирмы и особенности личности первого руководителя.

Оценка качества психологического консалтинга «Оптимизации»:

Система оценки – 7-балльная

№ критерия	1	2	3	4	5	6	7	Кол-во баллов	Качество %
Оценка	6	5	7	5	7	6	7		

Необходимые комментарии:

Все было замечательно, очень понравилась работа как тренера, разносторонней направленности, карьерной и деловой, организационной.

Достоверность отзыва подтверждаю:

Ген. директор
ООО «Центр Креативных Технологий «Золотое Сечение»



Г.А. Прадцова

Приложение 13

Графический материал к анализу экономической эффективности внедрения коуч-технологий (Корреляционно-регрессионный анализ затрат на внедрение коуч-технологий в рамках традиционных критериев конкурентоспособности предприятия.)

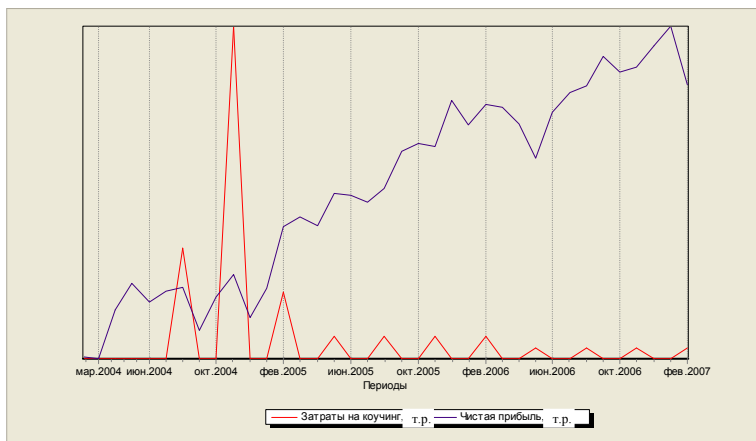


Рис. 1. Соотношение затрат на коучинг тыс. руб. и чистой прибыли, тыс. руб. (Предприятие № 1)

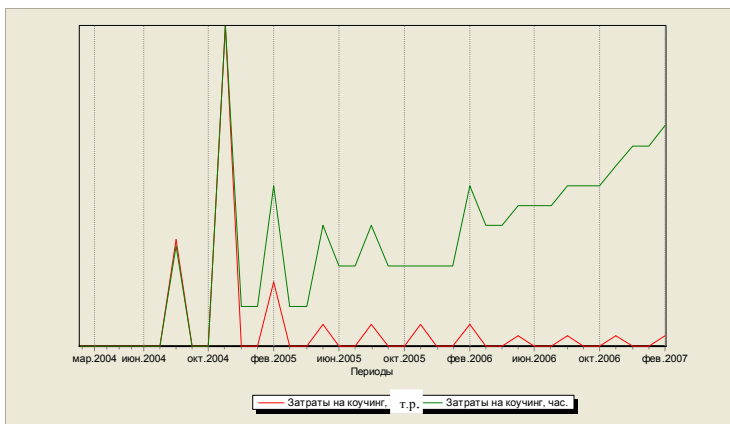


Рис. 2. Соотношение затрат на коучинг час. и затрат на коучинг, тыс. руб. (Предприятие № 1)

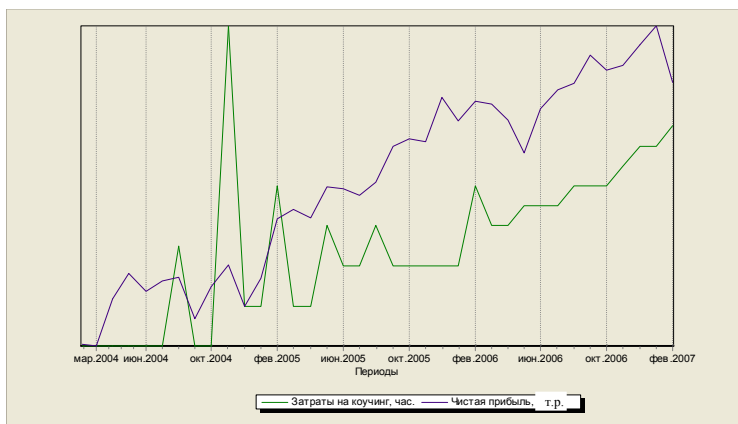


Рис. 3. Соотношение затрат на коучинг, час и чистой прибыли, тыс. руб. (Предприятие № 1)

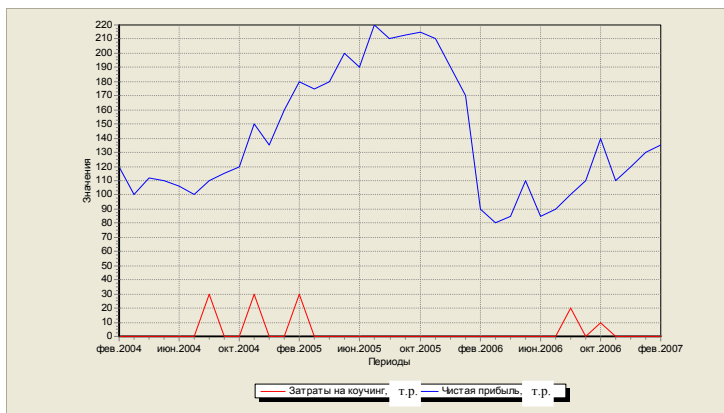


Рис. 4. Соотношение затрат на коучинг тыс. руб. и чистой прибыли, тыс. руб. (Предприятие № 2)

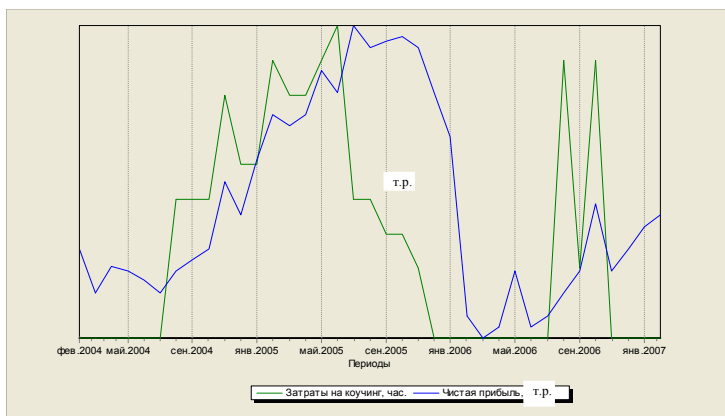


Рис. 5. Соотношение затрат на коучинг, час. и чистой прибыли, тыс. руб. (Предприятие № 2)

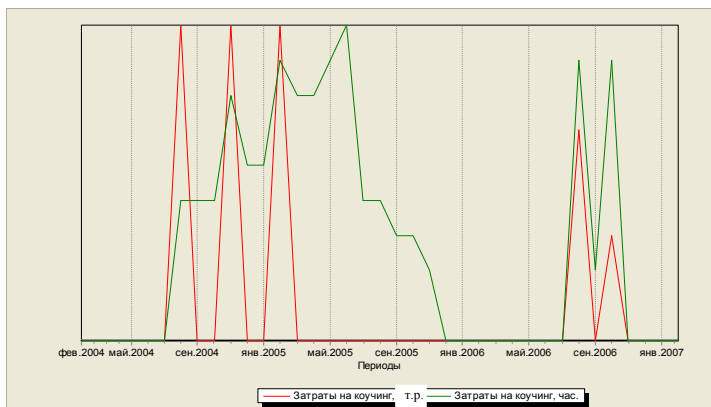


Рис. 6. Соотношение затрат на коучинг час. и затрат на коучинг, тыс. руб. (Предприятие № 2)

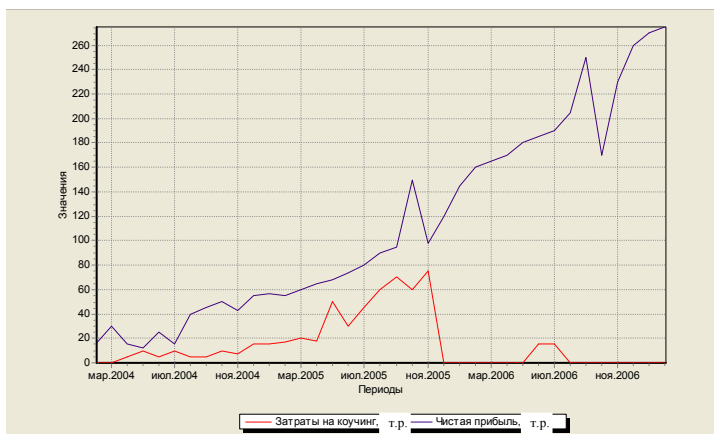


Рис. 7. Соотношение затрат на коучинг тыс. руб. и чистой прибыли, тыс. руб. (Предприятие № 3)

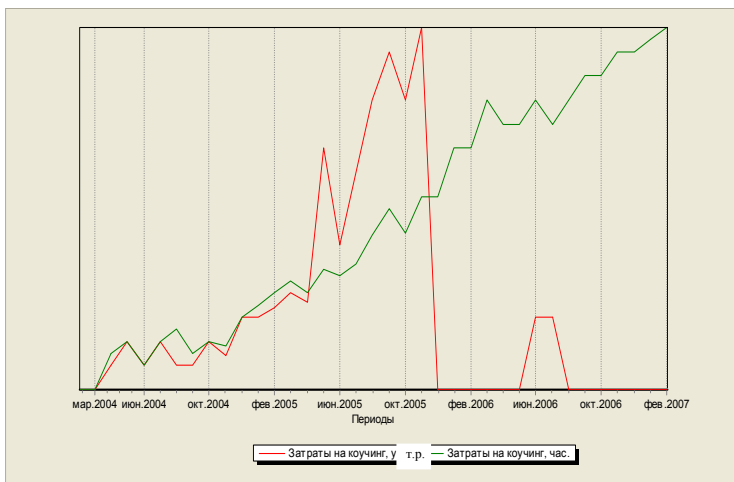


Рис. 8. Соотношение затрат на коучинг, час и затрат на коучинг, тыс. руб. (Предприятие № 2)

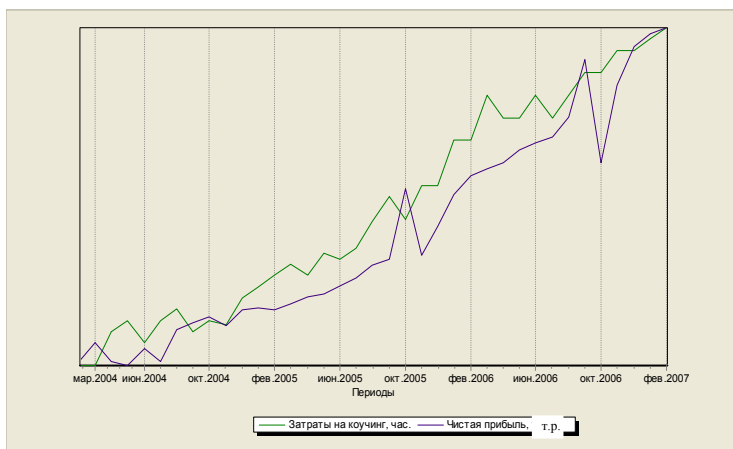


Рис. 9. Соотношение затрат на коучинг час. и чистой прибыли, тыс. руб. (Предприятие № 3)

Содержание	
ВВЕДЕНИЕ	3
ГЛАВА I. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	13
1.1. Эволюция понятий конкуренции и конкурентоспособности как экономических категорий	13
1.2. Современные модели управления конкурентоспособностью предприятия и способы оценки уровня конкуренто- способности	28
1.3. Роль коуч-технологий в обеспечении конкурентоспособности предприятий	42
ГЛАВА II. МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУР НА БАЗЕ КОУЧ-ТЕХНОЛОГИИ	56
2.1. Анализ методологических подходов к внедрению коуч-технологий	56
2.2. Обоснование разработки методики полного коуч-цикла	66
2.3. Обоснование технологии мониторинга процесса коучинга	72

ГЛАВА III. ОРГАНИЗАЦИЯ ВНЕДРЕНИЯ И РАЗВИТИЯ КОУЧ-ТЕХНОЛОГИЙ В ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКИХ СТРУКТУРАХ	98
3.1. Обеспечение конкурентоспособности предпринимательских структур с помощью методики полного коуч-цикла	98
3.2. Анализ эффективности внедрения коуч- технологий по традиционным критериям оценки конкурентоспособности предприятия	113
3.3. Анализ организационно-психологической эффективности внедрения коуч-технологий по критериям оценки «перспективной конкурентоспособности» предприятия	148
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	169
ПРИЛОЖЕНИЯ	180

Анастасия Олеговна Вылегжанина

**Коуч-технологии как способ обеспечения
конкурентоспособности
предпринимательских структур**

Монография

Ответственный редактор *А. Иванова*

Корректор *А. Акимова*

Верстальщик *М. Глаголева*

Издательство «Директ-Медиа»
117342, Москва, ул. Обручева, 34/63, стр. 1
Тел./факс + 7 (495) 334–72–11
E-mail: manager@directmedia.ru
www.biblioclub.ru
www.directmedia.ru

Отпечатано в ООО «ПАК ХАУС»
142172, г. Москва, г. Щербинка,
ул. Космонавтов, д. 16