

Карпееева Елена Георгиевна

канд. экон. наук, директор по устойчивому развитию

БОШ ПТ

г. Шанхай, Китайская Народная Республика

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПРОДВИЖЕНИЯ КОРПОРАТИВНОЙ УСТОЙЧИВОСТИ (SUSTAINABILITY) ДЛЯ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ

Аннотация: в условиях глобализации и усиления регуляторного давления корпоративная устойчивость (sustainability) становится важнейшим фактором долгосрочного успеха бизнеса. В статье рассматривается коучинг как эффективный инструмент продвижения устойчивого развития в крупных компаниях. Анализируются основные принципы коучинга и его влияние на формирование ответственного лидерства, трансформацию корпоративной культуры и внедрение ESG-стратегий. Исследуются примеры российских и международных компаний, демонстрирующих успешные практики интеграции коучинга в процессы устойчивого развития. Предлагаются ключевые метрики для оценки эффективности коучинговых программ в области ESG.

Ключевые слова: корпоративная устойчивость, sustainability, коучинг, ESG, устойчивое развитие, ответственное лидерство, корпоративная культура, SDGs, экологическая осведомленность, трансформация бизнеса, корпоративное наставничество.

1. Введение.

Корпоративная устойчивость (sustainability) становится ключевым фактором для долгосрочного успеха бизнеса, особенно для крупных компаний, работающих в условиях глобализации и меняющихся регуляторных требований. Коучинг как инструмент организационного развития помогает внедрять стратегии устойчивого развития, формируя ответственное лидерство, повышая осведомленность сотрудников и обеспечивая трансформационные изменения на всех уровнях организации.

2. Определение корпоративной устойчивости и значимость устойчивого развития для крупного бизнеса

Корпоративная устойчивость – это способность компании обеспечивать долгосрочное экономическое развитие, минимизируя негативное воздействие на окружающую среду и общество, а также соблюдая принципы корпоративного управления (ESG – Environmental, Social, Governance). Важность устойчивого развития для бизнеса обусловлена несколькими факторами.

Репутационные преимущества: компании, внедряющие стратегии ESG, обладают более высоким уровнем доверия со стороны потребителей, инвесторов и партнеров.

Доступ к капиталу: инвестиционные фонды и банки все чаще ориентируются на ESG-критерии при финансировании проектов.

Операционная эффективность: внедрение устойчивых практик снижает риски и затраты, повышает производительность и устойчивость бизнеса к кризисам.

Соответствие законодательству: во многих странах регуляторные органы вводят строгие требования к устойчивому развитию, и их несоблюдение может привести к финансовым санкциям.

2.1. Сравнение значения целей устойчивого развития для международного и российского бизнеса.

Международные корпорации все активнее интегрируют цели устойчивого развития (Sustainable Development Goals, SDGs) в свои бизнес-стратегии. Они используют коучинг для формирования лидерских компетенций, трансформации корпоративной культуры и стимулирования инновационных решений.

В российском бизнесе внедрение стратегий устойчивого развития идет более умеренными темпами, однако в последние годы ситуация меняется вследствие активной реакции общества на возникающие экологические проблемы и риски.

На сегодняшний день, в отличие от международных компаний, российские корпорации чаще рассматривают устойчивое развитие как часть PR-стратегии, а

не как инструмент долгосрочного конкурентного преимущества. Тем не менее растет число компаний, которые интегрируют устойчивость в стратегическое управление, используя коучинг как инструмент развития ответственного лидерства и корпоративной культуры.

Таблица 1

Примеры российских компаний, которые серьезно относятся к теме Sustainability и имеют собственные корпоративные программы

<i>Сибур</i> [7; 12]	Крупнейший нефтехимический холдинг России, активно внедряющий принципы циркулярной экономики, программы утилизации отходов и энергоэффективные решения. В компании реализуются коучинговые программы для развития управленцев в области устойчивого развития
<i>Норильский никель</i> [8]	Компания интегрирует ESG-стратегии, направленные на снижение выбросов, защиту окружающей среды и социальные инициативы, включая программы корпоративного наставничества и коучинга для руководителей
<i>РЖД</i> [9]	РЖД активно развивает «зеленую» транспортную стратегию, ориентированную на сокращение выбросов CO ₂ , цифровизацию и повышение энергоэффективности. В компании применяются коучинговые программы для управленцев с целью формирования устойчивого лидерства
<i>Росатом</i> [10]	Компания развивает стратегию ответственного природопользования, инвестирует в возобновляемые источники энергии и использует коучинг для подготовки управленцев к реализации экологически чистых технологий
<i>X5 Групп</i> [11]	Компания внедряет программы по устойчивому развитию, включая проекты по сокращению углеродного следа, снижению пластиковых отходов и корпоративное наставничество в области экологической ответственности

3. Важные аспекты практического применения коучинга в теме устойчивого развития:

- использование коучингового подхода для определения целей устойчивого развития в разветвленных организациях;
- разработка индивидуальных и корпоративных стратегий устойчивого развития;
- определение ключевых приоритетов организации через фасилитационные коуч-сессии;
- взаимодействие коучей с топ-менеджментом для выработки интегрированного подхода к ESG;

- включение коучинга в корпоративные программы ESG;
- развитие устойчивого лидерства среди сотрудников;
- повышение осведомленности о климатических и социальных аспектах бизнеса.

Таблица 2

Примеры российских компаний

<i>Норникель</i> [13]	формулировка ESG-целей с привлечением коучинговых стратегий
<i>РЖД</i>	интеграция коучинга в разработку стратегии декарбонизации

3.1. Использование коучингового подхода для трансформации mindset команды лидеров.

Основные вызовы:

- сопротивление изменениям внутри организации;
- недостаток вовлеченности в инициативы по устойчивому развитию;
- разрыв между стратегическим видением и реальными действиями менеджеров.

Релевантные коучинговые подходы:

- когнитивно-поведенческий коучинг для трансформации корпоративного мышления;
- развитие эмпатийного лидерства [1];
- групповой коучинг для синергии устойчивых ценностей и стратегий.

Таблица 3

Практические примеры российского бизнеса

<i>X5 Group</i> [14]	коучинг для формирования культуры корпоративной ответственности
<i>Северсталь</i> [15]	коучинговые программы для трансформации лидерского мышления в ESG-стратегиях

3.2. Возможные сложности и наблюдения при внедрении коучинговых программ.

Сопротивление изменениям: некоторые сотрудники и руководители могут скептически относиться к новым методам управления и коучинговым подходам, считая их непривычными или ненужными.

Недостаток квалифицированных коучей: в некоторых регионах может наблюдаться нехватка профессиональных коучей с опытом работы в крупных организациях.

Необходимость адаптации программ: коучинговые программы, разработанные для западных компаний, могут требовать адаптации к российскому культурному и бизнес-контексту.

3.3. Пятидисциплинарная модель командного коучинга Питера Хокинса как основа коучинга крупных компаний в теме устойчивого развития.

Одним из релевантных подходов для коучинговой поддержки организаций в теме устойчивого развития является модель, построенная на базе идеи Питера Хокинса «Пятидисциплинарная модель командного коучинга» [2]:

- поручение (Commissioning): определение ясной цели и мандата команды в контексте устойчивого развития;
- уточнение (Clarifying): четкое определение ролей, целей и процессов команды, связанных с устойчивостью;
- совместное создание (Co-Creating): формирование культуры сотрудничества и доверия внутри команды для достижения целей устойчивого развития;
- связь (Connecting): установление прочных связей с внешними и внутренними стейкхолдерами, учитывая их интересы в области устойчивости;
- основное обучение (Core Learning): постоянное обучение и развитие команды в контексте экологической и социальной ответственности.

Системный подход к коучингу:

- рассмотрение команды как части более широкой экосистемы, включая организационный контекст и влияние на окружающую среду;
- понимание взаимосвязей между действиями команды и их воздействием на устойчивое развитие.

Роль коуча в продвижении устойчивости:

- коуч выступает как фасилитатор, помогая команде осознать и интегрировать принципы устойчивого развития в свою деятельность;
- поддержка команды в разработке стратегий, направленных на долгосрочную экологическую и социальную ответственность.

4. Метрики эффективности коучинга и ESG.

Для успешного внедрения коучинга в стратегию устойчивого развития компании необходимо определить, как измерять его влияние на ключевые показатели эффективности (KPI) и ESG-метрики.

4.1. KPI, связанные с развитием человеческого капитала.

Ключевые показатели эффективности в области коучинга могут включать:

- уровень вовлеченности сотрудников (измеряется через опросы, индекс eNPS – Employee Net Promoter Score);
- индекс корпоративного благополучия (оценка удовлетворенности и эмоционального состояния работников);
- снижение текучести кадров (особенно среди ключевых сотрудников и топ-менеджмента);
- рост производительности и инновационной активности (число предложений по улучшению, внедренные инновации);
- развитие лидерских компетенций (измеряется через 360-градусную оценку, показатели карьерного роста участников коучинговых программ).

4.2. ESG-метрики и устойчивость.

Влияние коучинга можно отслеживать через метрики в рамках ESG (Environmental, Social, Governance).

Environmental (Экологический аспект)

Коучинг способствует повышению экологической осведомленности сотрудников, формированию экосознания и включению в экологические инициативы. Коучинговые методики, такие как мотивационное интервьюирование и коучинг по ценностям, могут быть использованы для выявления внутренних драйверов сотрудников, способствующих участию в устойчивых проектах. Метрики для оценки:

6 <https://phsreda.com>

Содержимое доступно по лицензии Creative Commons Attribution 4.0 license (CC-BY 4.0)

- динамика участия сотрудников в экологических инициативах (количество вовлеченных сотрудников, организованных мероприятий, идей по снижению экологического следа компании);
- рост экологической грамотности (опросы, тестирование знаний о климатических рисках и ресурсосбережении до и после коучинговых программ);
- изменение поведенческих привычек (снижение потребления ресурсов на рабочем месте, внедрение эко-дружелюбных решений в бизнес-процессы).

Social (Социальный аспект)

Коучинг играет важную роль в развитии инклюзивного лидерства, повышении удовлетворенности сотрудников и создании благоприятной социальной среды в компании. Внедрение коучинговых программ способствует улучшению психологического климата, развитию мягких навыков и повышению социальной ответственности сотрудников. Ключевые метрики:

- количество сотрудников, прошедших коучинг (анализ динамики обучения и вовлеченности работников в программы личностного развития);
- уровень удовлетворенности сотрудников (опросы, ретроспективный анализ влияния коучинговых сессий на мотивацию и эмоциональное состояние);
- развитие гендерного и инклюзивного лидерства (измерение доли женщин и представителей меньшинств в руководящих позициях, участие в программах наставничества);
- уменьшение конфликтности в коллективе (изменение числа жалоб и конфликтных ситуаций после внедрения коучинговых инструментов).

Governance (Корпоративное управление)

Коучинг способствует внедрению принципов устойчивого управления, формированию этической корпоративной культуры и повышению прозрачности принятия решений. Лидерский коучинг и командный коучинг позволяют руководителям глубже осознавать влияние своих решений на долгосрочную устойчивость компаний. Основные метрики:

- уровень принятия этических стандартов (опросы среди сотрудников, мониторинг внедрения кодексов поведения и антикоррупционных программ);

- интеграция принципов устойчивого развития в стратегические решения (количество стратегических инициатив, включающих устойчивые принципы, анализ соответствия корпоративной стратегии целям устойчивого развития (SDGs));
- повышение ответственности руководителей (динамика принятия решений, соответствующих ESG-целям, результаты 360-градусной оценки управленицев).

4.3. Долгосрочные и краткосрочные эффекты коучинга.

Краткосрочные эффекты:

- повышение вовлеченности сотрудников и командной эффективности;
- улучшение коммуникации между уровнями управления;
- рост осознания ценностей устойчивого развития;
- изменение корпоративной культуры: появление инициатив по устойчивости.

Долгосрочные эффекты:

- улучшение корпоративной репутации и рейтингов в ESG-индексах;
- рост адаптивности компании к изменениям рынка и регуляторной среды;
- долгосрочное снижение затрат за счет внедрения устойчивых практик;
- повышение инновационного потенциала и устойчивости бизнес-модели.

5. Заключение

Корпоративная устойчивость – это не просто тренд, а необходимость для компаний, стремящихся к долгосрочному развитию. Коучинг становится важным инструментом в этом процессе, способствуя трансформации корпоративной культуры, развитию устойчивого лидерства и внедрению ESG-стратегий. Коучинг – мощный инструмент трансформации корпоративной культуры и достижения устойчивого развития. Однако его эффективность должна измеряться через комплекс KPI и ESG-метрик, отражающих краткосрочные и долгосрочные изменения в организации. Системный подход к коучингу позволяет не только улучшить показатели бизнеса, но и внести вклад в глобальные цели устойчивого развития (SDGs), формируя ответственное и инновационное корпоративное будущее. Российский бизнес обладает огромным потенциалом развития через

формулирование целей организации в области устойчивого развития. Трансформация образа мышления организации в теме устойчивого развития способна открыть новые бизнес-возможности, создать основу для долгосрочной здоровой психологической атмосферы в компании и высвободить финансовые ресурсы.

Список литературы

1. Goleman Daniel. Emotional Intelligence. 1995.
2. Hawkins Peter. Leadership Team Coaching: Developing Collective Transformational Leadership. 2017.
3. Whitmore John. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 1992.
4. Hall Smith, Wankel. Coaching for Sustainable Development. 2021.
5. United Nations Global Compact. The Ten Principles of the UN Global Compact. 2022 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.unglobalcompact.org> (date of request: 27.02.2025).
6. World Business Council for Sustainable Development (WBCSD). Business and sustainability: The role of leadership. 2023 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.wbcsd.org> (date of request: 27.02.2025).
7. Сибур. Отчет об устойчивом развитии компании. – 2019 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mrc.ru/news/375530-sibur-otchitalsyu-odeyatelnosti-v-oblasti-ustoychivogo-razvitiya-za-2019-god> (дата обращения: 27.02.2025).
8. Раздел «Программы обучения. Отчет об устойчивом развитии за 2023 год». – 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sr2023.nornickel.ru/human-capital-development/training-programs> (дата обращения: 27.02.2025).
9. Журавлева Н.А. Трансформационное лидерство и устойчивое развитие российских транспортных систем / Н.А. Журавлева // Инновационные транспортные системы и экономики. – 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsionnoe-liderstvo-i-ustoychivoe-razvitiye-rossiyskih-transportnyh-sistem> (дата обращения: 27.02.2025).

10. Росатом. Сборник Союза промышленников и предпринимателей. Устойчивое развитие в стратегии российского бизнеса. – 2023 [Электронный ресурс].

– Режим доступа:
<https://rspp.ru/upload/iblock/c7f/ekan9gw3v07htmhs48b4qkgld6edu6rb/Sbornik-Ustoychivoe-razvitie-v-strategii-rossiyskogo-biznesa.pdf> (дата обращения: 27.02.2025).

11. X5 Групп. Сборник Союза промышленников и предпринимателей. Устойчивое развитие в стратегии российского бизнеса. – 2023 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://rspp.ru/upload/iblock/c7f/ekan9gw3v07htmhs48b4qkgld6edu6rb/Sbornik-Ustoychivoe-razvitie-v-strategii-rossiyskogo-biznesa.pdf> (дата обращения: 27.02.2025).

12. Тренд на устойчивое развитие. Корпоративный журнал СИБУР. – 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://oldmagazine.sibur.ru/ru/article/focus/a-trend-towards-sustainability/> (дата обращения: 27.02.2025).

13. ESG-стратегия «Норникеля». Отчет об устойчивом развитии за 2021 год.
– 2021 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
<https://csr2021.nornickel.ru/ru/strategic/esg/> (дата обращения: 27.02.2025).

14. X5 Group запускает корпоративный университет. – 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.x5.ru/tu/news/x5-zapuskaet-korporativnyj-niversitet/> (дата обращения: 27.02.2025).

15. Отчет об устойчивом развитии компании Северсталь. – 2022 [Электронный ресурс]. – Режим доступа:
https://www.akm.ru/upload/akmrating/Severstal_Sustainability_Report_2022 (дата обращения: 27.02.2025).