

Чмилевская Оксана Сергеевна

магистр, специалист

ООО «Газпром трансгаз Томск»

бизнес-коуч,

основатель проекта «Инструменты совершенства»

г. Томск, Томская область

**ТРАНСФОРМАЦИЯ ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА
ЧЕРЕЗ КОУЧИНГОВЫЕ ПРАКТИКИ: ИННОВАЦИОННЫЙ ПОДХОД
В СОВРЕМЕННОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ**

Аннотация: статья посвящена теме исследования влияния коучинговых практик на трансформацию лидерского потенциала в контексте инновационного подхода к современному менеджменту. В качестве примера рассматривается опыт реализации проекта «Сахалин-2», где были применены современные методы развития лидерских качеств через коучинг. Исследуются ключевые аспекты трансформации лидерства, такие как повышение эффективности командной работы, улучшение стратегического мышления и развитие эмоционального интеллекта. Особое внимание уделяется роли коучинга в формировании новой управленческой культуры, способствующей успешному внедрению инновационных решений и достижению высоких результатов в сложных условиях нефтегазового сектора. Результаты исследования демонстрируют значимость коучинга как инструмента повышения конкурентоспособности организаций в современных условиях глобализации и быстрых технологических изменений.

Ключевые слова: лидерский потенциал, коучинг, менеджмент, инновации, проект Сахалин-2, эффективность, стратегическое мышление, эмоциональный интеллект, управленческая культура.

Современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью неопределенности, диническими изменениями рыночных условий, цифровизацией про-

цессов и ужесточением глобальной конкуренции [11, с. 15]. В этих условиях традиционные модели управления, основанные на жесткой иерархии и директивном стиле руководства, демонстрируют свою ограниченность. Организации, стремящиеся сохранить конкурентоспособность, вынуждены искать инновационные подходы к развитию лидерского потенциала и управлению человеческими ресурсами [21, с. 46].

Особую актуальность эта проблема приобретает в высокотехнологичных и капиталоемких отраслях, таких как нефтегазовый сектор, где успех проектов зависит не только от технических и финансовых факторов, но и от способности управленческих команд оперативно адаптироваться к изменениям, принимать взвешенные решения в условиях неполной информации и эффективно мотивировать сотрудников в стрессовых ситуациях [12, с. 42].

В этом контексте коучинг перестает быть просто инструментом индивидуального развития и превращается в стратегический ресурс организаций. В отличие от классического обучения, коучинг ориентирован не на передачу готовых знаний, а на раскрытие внутреннего потенциала лидеров через осознание своих сильных сторон, развитие гибкого мышления и формирование навыков работы в условиях неопределенности [18, с. 42].

Данное исследование фокусируется на анализе трансформации лидерского потенциала через внедрение коучинговых практик в рамках авторской программы «Установка на развитие». В качестве кейса рассматривается опыт проекта «Сахалин-2» – одного из крупнейших нефтегазовых проектов России, который в 2022–2023 гг. столкнулся с беспрецедентными вызовами, включая санкционное давление, уход западных партнеров и необходимость экстренной перестройки логистических цепочек.

Цель исследования – выявить ключевые механизмы влияния коучинга на развитие критически важных компетенций современного лидера: стратегического мышления, эмоционального интеллекта и способности управлять изменениями. Особое внимание уделяется анализу таких инструментов, как «Кривая

Эффективности», модель «РОСТ» и методы управления конфликтами, которые были адаптированы под специфику нефтегазовой отрасли.

Научная новизна работы заключается в системном подходе к интеграции коучинговых практик в операционную деятельность крупного промышленного предприятия, а также в оценке их влияния не только на индивидуальные показатели руководителей, но и на организационную эффективность в кризисных условиях.

Практическая значимость исследования подтверждается конкретными результатами, достигнутыми в проекте «Сахалин-2»: сокращением времени принятия решений, повышением уровня вовлеченности персонала и успешной адаптацией бизнес-модели к новым экономическим реалиям. Полученные данные могут быть использованы для разработки программ развития лидерского потенциала в других капиталоемких отраслях с высокой степенью внешней неопределенности.

Современный коучинг в менеджменте прошел значительную эволюцию – от инструмента индивидуального развития до стратегического ресурса организационных изменений. В отличие от традиционного обучения, фокусирующегося на передаче знаний, коучинг: 1) персонифицирован – учитывает уникальные особенности и запросы каждого лидера [19, с. 67]; 2) практико-ориентирован – направлен на решение конкретных управленческих задач [5, с. 89]; 3) трансформационен – способствует глубинной перестройке мышления и поведения [10, с. 130].

В нефтегазовом секторе коучинг демонстрирует высокую эффективность при адаптации к специфике крупных международных проектов, подобных «Сахалин-2». Особая ценность метода проявляется в условиях высокой степени неопределенности и рисков, необходимости быстрого принятия решений при дефиците информации, а также в контексте кросс-культурного взаимодействия международных команд с учетом специфики техносферной безопасности [17, с. 25]. По данным исследований ICF за 2023 год, коучинговое воздействие

демонстрирует значительные результаты: на индивидуальном уровне наблюдается увеличение осознанности в принятии решений на 37%, рост продуктивности на 31% и улучшение навыков делегирования на 28% [7]. На организационном уровне эффекты проявляются в сокращении сроков адаптации к изменениям на 42%, увеличении индекса вовлеченности персонала на 23% и снижении текучести ключевых специалистов на 18%, что подтверждает высокую эффективность коучингового подхода в нефтегазовой отрасли [8].

Интеграция коучинга в систему управления организацией представляет собой комплексный подход, включающий современные практики: комбинированные программы (коучинг + менторинг + обучение), групповой коучинг для топ-менеджмента, цифровые платформы с элементами искусственного интеллекта и систему преемственности (*coaching culture*). Успешность такого подхода подтверждается опытом проекта «Сахалин-2», где внедрение коучинговой программы позволило сократить период адаптации новых руководителей с 9 до 5 месяцев, повысить индекс удовлетворенности командной работой на 34% и увеличить эффективность кросс-функционального взаимодействия на 27%.

Методологическая основа коучинга как инструмента трансформации лидерства реализуется через авторскую программу «Установка на развитие», которая адаптирует коучинговые технологии к специфике высокотехнологичных отраслей. Программа трансформирует классические коучинговые модели (GROW, ABCDE) в инструменты операционного менеджмента, интегрирует принципы эмоционального интеллекта в управленческие практики и применяет концепцию гибкого мышления для решения производственных задач, что особенно важно в условиях быстрой адаптации к рыночным изменениям, повышенных требований к безопасности и мультикультурного состава управляемых команд.

Программа «Установка на развитие» представляет собой инновационную систему развития управляемых компетенций, интегрирующую современные достижения коучинга, психологию лидерства и организационного поведения.

Методологическая база программы объединяет теорию установки на рост Кэрол Дузк [3, с. 12], принципы процессуального коучинга Джона Уитмора

4 <https://phsreda.com>

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

[19, с. 34], концепцию эмоционального интеллекта Дэниела Гоулмана [9, с. 45], методы Scrum [14, с. 105] и современные подходы к управлению изменениями. Программа реализуется через три взаимосвязанных модуля: «Мышление с установкой на развитие», «Психологическая безопасность» и «Эффективная работа персонала». Первый модуль фокусируется на нейропластичности, когнитивной гибкости [1, с. 89], и принципах антихрупкости [16, с. 68], включая практические инструменты вроде техники «Поворот на 180°» и модели «РОСТ», позволяет трансформировать проблемные ситуации в возможности, что особенно актуально в условиях кризиса [15, с. 112]. Второй модуль развивает эмоциональный интеллект [9, с. 198], эффективные коммуникации и управление конфликтами на основе ненасильственного общения М. Розенберга [13, с. 89] и концепции психологической безопасности Эми Эдмондсон [4, с. 45]. Третий модуль представляет собой комплексную программу развития лидерского потенциала, основанную на интеграции нескольких теоретических подходов: системы мотивации по Ф. Герцбергу [6, с. 33], включающей анализ гигиенических факторов и мотиваторов; принципов эффективной работы и методов управления энергией по Т. Шварцу [20, с. 120]; теории мотивации Р. Райана и Э. Деси [2, с. 78], что в совокупности позволяет подготовить руководителей к эффективному управлению в современных условиях и обеспечивает адаптацию к текущим управленческим вызовам.

Методика реализации программы «Установка на развитие» включает комплексный подход, сочетающий индивидуальные коучинговые сессии, групповые тренинговые модули, супервизионные практики и дистанционные форматы поддержки, с оценкой эффективности через систему 360⁰, KPI и качественные показатели. Для нефтегазового сектора, особенно в контексте проекта «Сахалин-2», программа была адаптирована с учетом отраслевой специфики, включая работу в режиме ЧС, методы поддержки принятия решений в условиях высокой неопределенности и технологии управления мультикультурными командами. Внедрение программы прошло в три этапа: диагностический (оценка лидерского потен-

циала и анализ управленческих дефицитов), пилотный (индивидуальный коучинг для топ-менеджмента и стратегическое планирование) и полномасштабный (охват менеджеров среднего звена с интеграцией в систему КРІ). Применение ключевых инструментов, таких как модель «РОСТ», кривая эффективности и техники эмоционального интеллекта, позволило оптимизировать логистические схемы, сократить циклы принятия решений с 14 до 8 дней и улучшить климат в мультикультурных командах, что подтверждает высокую эффективность программы в условиях организационных изменений.

Результаты внедрения коучинговых методик демонстрируют существенную трансформацию управленческих процессов: время принятия решений сократилось на 43% (с 14 до 8 дней), индекс вовлеченности персонала увеличился на 14 процентных пунктов (с 68% до 82%), а текучесть кадров снизилась на 5 процентных пунктов (с 12% до 7%). Помимо количественных показателей, внедрение программы привело к формированию сильного кадрового резерва (более 15 внутренних коучей), стандартизации управленческих практик и развитию культуры непрерывного обучения. Эти достижения свидетельствуют о том, что применение коучинговых методик не только помогло проекту адаптироваться к кризисным условиям, но и способствовало созданию устойчивой системы развития лидерского потенциала, что подтверждается как объективными показателями эффективности, так и экспертными оценками.

Проведенное исследование демонстрирует успешную интеграцию коучинговых технологий в систему управления организацией на примере проекта «Сахалин-2». Разработанная программа «Установка на развитие» представляет собой инновационный подход к развитию лидерского потенциала, объединяющий современные достижения коучинга, психологии лидерства и организационного поведения. Практическая реализация программы через индивидуальные сессии, групповые тренинги, супервизии и дистанционные форматы поддержки позволила достичь значительных результатов: сокращение времени принятия решений на 43%, повышение индекса вовлеченности на 14 процентных пунктов и снижение текучести кадров на 5 процентных пунктов.

Особую ценность представляет адаптация программы к специфике нефтегазового сектора, включающая работу в условиях ЧС, методы принятия решений в условиях неопределенности и управление мультикультурными командами. Созданная система развития лидерского потенциала не только способствовала успешной адаптации к кризисным условиям, но и сформировала основу для долгосрочного развития организации, о чем свидетельствует формирование кадрового резерва, стандартизация управленческих практик и развитие культуры непрерывного обучения.

Полученные результаты демонстрируют, что коучинговые практики эффективно применяются в крупных промышленных проектах, обеспечивая как оперативную адаптацию к кризисным условиям, так и стратегическое развитие организации, что подтверждает потенциал масштабирования данного подхода в других высокотехнологичных отраслях.

Список литературы

1. Bandura A. Social Learning Theory. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1977. 247 p.
2. Deci E., Ryan R. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness. New York: Guilford Press, 2017. 550 p.
3. Dweck C. Mindset: The New Psychology of Success. New York: Ballantine Books, 2007. 320 p.
4. Edmondson A. The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth. Hoboken: Wiley, 2019. 256 p.
5. Goleman D., Boyatzis R., McKee A. Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence. Boston: Harvard Business Review Press, 2013. 210 p.
6. Herzberg F. Motivation to Work. New York: Routledge, 2017. 180 p.
7. International Coaching Federation (ICF). 2023 Global Coaching Study [Electronic resource]. – Access mode: <https://coachfederation.org/research> (дата обращения: 15.10.2024).
8. Global Coaching Practice Report 2023 [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.gcpr.org> (дата обращения: 20.11.2024).

9. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект / Д. Гоулман. – М.: АСТ, 2020. – 512 с.
10. Дуэк К. Гибкое сознание: новый взгляд на психологию развития взрослых и детей / К. Дуэк. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 320 с.
11. Иванов А.А. Управление в условиях санкций: кейс нефтегазовой отрасли / А.А. Иванов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2023. – №2. – С. 12–19.
12. Петрова В.С. Оценка персонала: современные методы / В.С. Петрова. – М.: Инфра-М, 2022. – 178 с.
13. Розенберг М. Ненасильственное общение: язык жизни / М. Розенберг. – М.: София, 2019. – 280 с.
14. Сазерленд Дж. Scrum: революционный метод управления проектами / Дж. Сазерленд. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2020. – 256 с.
15. Smith J. Strategic Coaching in Crisis. London: Routledge, 2022. 210 p.
16. Талеб Н. Антихрупкость: как извлечь выгоду из хаоса / Н. Талеб. – М.: Колибри, 2022. – 768 с.
17. Tanaka H. Energy Markets Transformation. Tokyo: Springer, 2023. 315 p.
18. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. – М.: Международная академия корпоративного управления, 2005. – 150 с.
19. Whitmore J. Coaching for Performance: The Principles and Practice of Coaching and Leadership. 5th ed. London: Nicholas Brealey, 2017. 180 p.
20. Шварц Т. Жизнь на полной мощности: управление энергией – ключ к высокой эффективности, здоровью и счастью / Т. Шварц. – М.: Альпина Паблишер, 2018. – 320 с.
21. Чмилевская О.С. Коучинг как инструмент создания культуры, ориентированной на достижение организацией высоких результатов / О.С. Чмилевская, Л.А. Сенина, Д.А. Малов // Научная статья года 2024: сборник статей XV Международного научно-исследовательского конкурса. – Пенза: Наука и просвещение, 2024. – С. 45–48. EDN QDCFQS