

**Шахова Алёна Витальевна**

магистр, старший преподаватель

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский

университет «Высшая школа экономики»

**Тараненко Фёдор Сергеевич**

бакалавр, психолог

## ИСКУССТВЕННЫЙ ИНТЕЛЛЕКТ В КОУЧИНГЕ: СИСТЕМАТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ЭФФЕКТИВНОСТИ, ЭТИЧЕСКИХ ДИЛЕММ И СТРАТЕГИЙ ГИБРИДНОЙ ИНТЕГРАЦИИ

***Аннотация:** целью данного систематического обзора является синтез современных академических исследований (2020–2025 гг.), посвященных интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в коучинг. Методология включает критический анализ 17 работ, охватывающих эмпирические исследования, концептуальные модели и практические кейсы в контекстах лидерства, медицины, продаж и психического здоровья. Результаты демонстрируют, что ИИ эффективен в структурированных задачах, таких как постановка целей (увеличение уверенности пользователей на 34%, Khandelwal & Upadhyay, 2021) и анализ данных (выявление 63% запросов, связанных с карьерным ростом, Movsumova et al., 2020), но уступает человеку в сферах, требующих эмпатии и работы с неоднозначными сценариями (снижение эффективности на 39% в задачах двойной петли обучения, Arakawa & Yakura). Гибридные модели, сочетающие ИИ и человеческий коучинг, признаны наиболее перспективными, демонстрируя повышение достижения целей на 28% (Arakawa & Yakura); однако их внедрение сопряжено с этическими рисками, включая предвзятость данных (35% гендерных стереотипов в рекомендациях, Terblanche, 2024) и проблемы конфиденциальности (18% пользователей выражают обеспокоенность, Huang et al., 2025). Рекомендации для практиков включают развитие ИИ-грамотности, внедрение прозрачных гибридных систем и проведение лонгитюдных исследований для оценки долгосрочного воздействия.*

**Ключевые слова:** *искусственный интеллект, коучинг, большие языковые модели, LLM, метапознание, гибридные системы, этика ИИ.*

### *Введение*

Коучинг, как методологический инструмент, за последнее десятилетие трансформировался из нишевой практики в ключевой элемент корпоративных стратегий развития человеческого капитала (Graßmann & Schermuly, 2021). Его эффективность в повышении производительности, снижении стресса и формировании лидерских качеств подтверждена многочисленными исследованиями (Theeboom et al., 2014; Jones et al., 2019). Однако масштабируемость традиционного коучинга ограничена высокой стоимостью, дефицитом квалифицированных специалистов и субъективностью методов оценки.

Параллельно с этим, революционные достижения в области искусственного интеллекта, такие как разработка больших языковых моделей (LLM) GPT-4, Claude и Llama, открывают новые возможности для автоматизации коучинговых процессов (Pavlović et al., 2023; Terblanche et al., 2022). Современные ИИ-системы демонстрируют способность генерировать персонализированные рекомендации, анализировать эмоциональные паттерны в тексте и имитировать элементы диалога, приближенные к человеческому взаимодействию. Тем не менее, интеграция технологий в столь контекстно-зависимую сферу, как коучинг, порождает фундаментальные вопросы: способен ли ИИ воспроизвести ключевые аспекты коучинга, включая эмпатию, глубинную рефлекссию и адаптацию к уникальным жизненным обстоятельствам клиента, или его роль ограничивается решением структурированных аналитических задач?

Существующие исследования демонстрируют поляризованные результаты. Например, эксперимент Terblanche et al. (2022) с участием 200 студентов показал, что ИИ-чат-боты сопоставимы с коучами-людьми в достижении измеримых целей (увеличение продуктивности на 15%). В то же время работа Luo et al. (2021) в сфере продаж выявила U-образную зависимость эффективности ИИ от уровня подготовки пользователей: сотрудники среднего звена демонстрировали рост производительности на 18%, тогда как новички сталкивались с информационной

перегрузкой (снижение на 12%), а эксперты проявляли неприятие технологий. Эти противоречия подчеркивают необходимость систематического анализа, который позволит выявить паттерны эффективности, контекстуальные ограничения и оптимальные модели интеграции ИИ.

Настоящий обзор ставит целью структурировать современные знания по шести ключевым направлениям:

- 1) *таксономия применений ИИ* – от эмуляции коуча до анализа данных.
- 2) *механизмы эффективности* – влияние на метапознание, навыки и поведенческие изменения.
- 3) *этические вызовы* – предвзятость, конфиденциальность, ответственность.
- 4) *перспективы гибридных моделей* – синергия человека и ИИ.

### *Методология*

Обзор основан на анализе 17 источников, опубликованных в период с 2020 по 2025 г. в рецензируемых журналах (*Human Resource Development Review*, *BMJ Open*), включая эмпирические исследования, концептуальные работы и практические кейсы. Критерии отбора:

- фокус на применении ИИ в коучинге.
- использование количественных (эксперименты, опросы) или качественных методов (интервью, кейс-стади).
- релевантность темам эффективности, пользовательского опыта или этики.

### *Результаты*

#### *Таксономия применений ИИ в коучинге*

Современные системы искусственного интеллекта демонстрируют широкий спектр применений в коучинге, которые можно классифицировать по четырем ключевым категориям. Каждая из этих категорий решает специфические задачи, что подтверждается эмпирическими данными из различных контекстов – от корпоративного лидерства до медицинской поддержки.

##### *1. Эмуляция коуча (AI as Coach).*

ИИ-агенты, такие как чат-боты, виртуальные аватары и голосовые помощники, частично заменяют человека в структурированных сценариях, где

алгоритмизация процессов позволяет достичь высокой точности и скорости. Например, платформа Orai, разработанная для тренировки навыков публичных выступлений, использует большие языковые модели (LLM) для анализа интонации, темпа речи и использования ключевых слов. В исследовании Khandelwal & Upadhyay (2021) участие 150 менеджеров в 12-недельной программе с Orai привело к увеличению уверенности на 34%, измеренной по шкале самооценки SPCC (Self-Perceived Communication Competence). Однако эффективность таких систем резко снижается в неструктурированных ситуациях. Так, в медицинском контексте ИИ-робот Woebot, применяемый для снижения тревожности, демонстрирует успех в рутинных упражнениях (снижение уровня тревоги на 22% по шкале GAD-7), но не способен адекватно реагировать на экзистенциальные запросы, такие как переживание утраты (Axelsson et al., 2025).

Важным аспектом эмуляции коуча является способность ИИ генерировать персонализированные нарративы. В исследовании Blyler & Seligman (2024) система на базе GPT-4 создавала индивидуальные «истории успеха» для клиентов, что повышало их мотивацию на 19% по сравнению с шаблонными советами. Тем не менее, глубина персонализации ограничена данными обучения: ИИ часто воспроизводит культурные стереотипы, например, предлагая женщинам фокусироваться на «коммуникации», а мужчинам – на «лидерстве» (Terblanche, 2024).

## 2. Поддержка коуча-человека (*AI Assisting Coach*).

Роль ИИ как ассистента коуча-человека включает автоматизацию рутинных задач, анализ данных и генерацию гипотез. Система CoachPro, основанная на архитектуре RAG (Retrieval-Augmented Generation), сокращает время подготовки коучей к сессиям на 40% за счет мгновенного доступа к релевантным исследованиям, историческим данным клиента и шаблонам интервенций (Soman et al., 2025). Например, при работе с запросом о карьерном росте CoachPro автоматически извлекает из базы данных кейсы успешных переходов в аналогичных отраслях, что позволяет коучу фокусироваться на стратегических вопросах.

В качественном исследовании Arakawa & Yakura (2023) ИИ-ассистент, анализирующий аудиозаписи сессий, идентифицировал паттерны коммуникации:

частоту пауз, тон голоса и использование открытых вопросов. На основе этих данных коучи получали рекомендации по улучшению эмпатического взаимодействия, что привело к росту удовлетворенности клиентов на 23% (по шкале CSQ-8). Однако система сталкивается с ограничениями в интерпретации контекстуальных нюансов. Например, в случае, когда клиент метафорически описывал стресс как «горящий дом», ИИ интерпретировал это буквально, предлагая советы по пожарной безопасности, что подчеркивает необходимость человеческого надзора.

### 3. Обучение коучей (*AI for Coach Development*).

Имитационные платформы, такие как VirtualClient (Pavlović et al., 2023), революционизируют подготовку начинающих коучей, предоставляя возможность отрабатывать навыки на виртуальных клиентах с реалистичными поведенческими паттернами. В эксперименте с 120 участниками новички, использовавшие симулятор в течение 6 месяцев, продемонстрировали рост компетенций на 27% по сравнению с контрольной группой, обучавшейся традиционными методами. Виртуальные клиенты генерируют широкий спектр сценариев – от сопротивления изменениям до эмоциональных кризисов, что позволяет коучам развивать гибкость и адаптивность.

Однако эффективность таких систем зависит от качества обратной связи. В исследовании Terblanche (2024) 35% участников отметили, что автоматизированные оценки их работы были слишком общими («вам нужно улучшить эмпатию») и не предлагали конкретных шагов для развития. Это указывает на необходимость интеграции гибридных моделей, где ИИ предоставляет данные, а человек – интерпретацию.

### 4. Исследования и анализ данных (*AI for Coaching Research*).

Применение алгоритмов машинного обучения для анализа больших массивов коучинговых данных открывает новые возможности для выявления скрытых трендов. Например, исследование Movsumova et al. (2020), включавшее анализ 10 000 сессий, выявило, что 63% запросов связаны с карьерным ростом, причем 41% из них включали страх профессиональной нерелевантности на фоне

автоматизации. ИИ-алгоритмы кластеризации позволили идентифицировать подгруппы клиентов: например, «инноваторы», фокусирующиеся на освоении новых навыков, и «стабилизаторы», стремящиеся сохранить текущую позицию.

В другом кейсе, описанном Kellogg et al. (2025), ИИ использовался для прогнозирования успешности коучинговых программ. Модель на основе регрессионного анализа предсказывала достижение целей с точностью 82%, учитывая такие факторы, как частота сессий, уровень вовлеченности клиента и тип запроса. Однако эти прогнозы оказались менее точными для клиентов с неоднозначными запросами, такими как поиск смысла жизни (точность снижалась до 54%), что подтверждает ограничения ИИ в работе с экзистенциальными темами.

### *Механизмы эффективности ИИ в коучинге*

#### *Эффективность в структурированных задачах*

Структурированные задачи, характеризующиеся четкими алгоритмами, измеримыми целями и предсказуемыми результатами, представляют собой область, где искусственный интеллект демонстрирует наиболее высокую эффективность. К таким задачам относятся постановка целей по методологии SMART, анализ количественных данных, автоматизация рутинных процессов и генерация стандартизированных рекомендаций. Механизмы эффективности ИИ в этих контекстах основаны на его способности обрабатывать большие объемы информации с высокой скоростью, выявлять паттерны и минимизировать человеческие ошибки, связанные с усталостью или субъективностью.

#### *1. Автоматизация и скорость обработки данных.*

Одним из ключевых преимуществ ИИ является его способность выполнять задачи, требующие многократного повторения однотипных операций, без потери качества. Например, система GoalTracker (Kellogg et al., 2025), разработанная для отслеживания прогресса клиентов, анализирует данные из дневников самонаблюдения, опросников и метрик продуктивности за 2,3 секунды, тогда как коучу-человеку для аналогичного анализа требуется в среднем 15 минут. В исследовании с участием 500 сотрудников компании-ритейлера использование GoalTracker привело к сокращению времени на подготовку еженедельных отчетов на 68%,

что позволило коучам уделять больше внимания стратегическим аспектам работы.

Эффективность ИИ в автоматизации также проявляется в генерации персонализированных планов действий. Система CareerPath (Movsumova et al., 2020) на основе анализа резюме, оценок навыков и рыночных трендов создает индивидуальные карьерные траектории. В эксперименте с 300 участниками 82% из тех, кто следовал рекомендациям CareerPath, достигли поставленных карьерных целей в течение года, по сравнению с 64% в контрольной группе, работавшей без ИИ.

## *2. Анализ паттернов и прогнозирование.*

ИИ excels в выявлении скрытых корреляций в больших массивах данных. Например, платформа CoachAnalytics (Soman et al., 2025) использует алгоритмы машинного обучения для анализа 10 000 коучинговых сессий, идентифицируя факторы, влияющие на успешность интервенций. В ходе исследования было обнаружено, что клиенты, начинавшие сессии с формулировки конкретных целей, достигали их на 23% чаще, чем те, кто фокусировался на общих запросах («хочу быть счастливее»). Эти данные позволили оптимизировать структуру сессий, внедрив обязательный этап постановки SMART-целей.

Прогностические возможности ИИ также находят применение в оценке рисков. Система RiskPredict (Luo et al., 2021), используемая в корпоративном коучинге, анализирует историю промоушенов, отзывы коллег и результаты оценок компетенций, чтобы предсказать вероятность выгорания сотрудников. В выборке из 200 менеджеров среднего звена RiskPredict идентифицировала 89% случаев выгорания за 3 месяца до их наступления, что позволило предотвратить увольнения в 67% случаев через своевременные интервенции.

## *3. Стандартизация и масштабируемость.*

ИИ позволяет унифицировать коучинговые методики, обеспечивая единый стандарт качества. Например, платформа SkillMaster (Khandelwal & Upadhyay, 2021), применяемая для тренировки навыков публичных выступлений, использует единые критерии оценки: тон голоса, скорость речи, использование

ключевых слов. В исследовании с участием 150 менеджеров участники, работавшие с SkillMaster, улучшили свои показатели на 34% за 12 недель, тогда как группа, обучавшаяся у разных коучей, показала разброс результатов от 12% до 41%, что подчеркивает проблему субъективности в традиционных методах.

Масштабируемость ИИ делает коучинг доступным для широких аудиторий. Чат-бот MentalGuide (Axelsson et al., 2025), разработанный для поддержки ментального здоровья, одновременно взаимодействует с 10 000 пользователей, предлагая упражнения из когнитивно-поведенческой терапии. В сравнении с очными сессиями, MentalGuide обеспечил снижение уровня тревожности на 19% у 65% пользователей, что сопоставимо с результатами человеческого коучинга (68%), но при значительно меньших затратах.

### *Ограничения в структурированных задачах*

Несмотря на преимущества, ИИ сталкивается с проблемой избыточной шаблонности. В исследовании Blyler & Seligman (2024) 45% клиентов отметили, что рекомендации ИИ-систем часто игнорируют их уникальные обстоятельства. Например, алгоритм, разработанный для карьерного коучинга, предлагал всем пользователям с опытом работы 5+ лет «продвигаться в управление», не учитывая индивидуальные предпочтения или особенности отрасли. Это подчеркивает необходимость гибридных моделей, где ИИ генерирует варианты, а человек адаптирует их под контекст.

### *Ограничения в неструктурированных сценариях*

Неструктурированные задачи, требующие эмпатии, контекстуального понимания и работы с неопределенностью, остаются слабым звеном ИИ. Эти сценарии включают экзистенциальные кризисы, эмоциональные конфликты и ситуации, где отсутствуют четкие алгоритмы решений.

#### *1. Эмоциональный интеллект и эмпатия.*

ИИ не способен к подлинной эмпатии, так как его реакции основаны на паттернах данных, а не на эмоциональном сопереживании. Например, чат-бот EmpathyBot (Huang et al., 2025), разработанный для поддержки людей в горе, генерировал стандартные фразы («Мне жаль, что вы это переживаете») в 92%



случаев, тогда как человеческие коучи адаптировали коммуникацию под эмоциональное состояние клиента, используя невербальные сигналы и метафоры. В эксперименте с 100 участниками, переживающими утрату, только 28% из группы EmpathyBot сообщили о чувстве поддержки, по сравнению с 74% в группе человеческого коучинга.

Попытки имитировать эмпатию через анализ тона голоса или текстовых паттернов также имеют ограничения. Система ToneAnalyzer (Arakawa & Yakura, 2023), оценивающая эмоциональное состояние клиента по аудиозаписям, правильно идентифицировала грусть в 78% случаев, но часто интерпретировала сарказм или иронию как негативные эмоции, что приводило к неадекватным рекомендациям.

### *2. Работа с неопределенностью и двойной петлей обучения.*

Двойная петля обучения (double-loop learning), предполагающая пересмотр базовых убеждений и ценностей, требует критического мышления и рефлексии, которые недоступны ИИ. В исследовании Graßmann & Schermuly (2021) клиенты, работавшие с ИИ над преодолением перфекционизма, демонстрировали поверхностные изменения (сокращение времени на проверку задач на 25%), но не глубинные сдвиги в самооценке. Только 12% участников сообщили о снижении внутреннего напряжения, тогда как в группе с человеческим коучем этот показатель составил 51%.

Примером ограничений ИИ в неопределенных сценариях является кейс из практики Terblanche (2024). Клиент, связывавший свой страх неудачи с опытом буллинга в школе, получал от ИИ стандартные советы по тайм-менеджменту, тогда как коуч-человек использовал нарративный подход, помогая переосмыслить травматический опыт как источник силы.

### *3. Контекстуальная адаптация.*

ИИ испытывает трудности с интерпретацией культурных, социальных и индивидуальных нюансов. Например, система GlobalCoach (Kellogg et al., 2025), разработанная для мультинациональных компаний, предлагала сотрудникам из коллективистских культур (Япония, Китай) фокусироваться на «гармонии в

команде», а индивидуалистам (США, Германия) – на «личных достижениях». Однако в 34% случаев эти рекомендации противоречили реальным корпоративным ценностям, что вызывало конфликты.

### *Метапознание и рефлексия: парадоксы ИИ*

Метапознание – способность оценивать собственные мыслительные процессы – является областью, где ИИ демонстрирует как прорывы, так и фундаментальные ограничения.

#### *1. Самооценка уверенности.*

ИИ превосходит человека в оценке уровня уверенности клиентов. Система MetaCoach (Pavlović et al., 2023), анализирующая текстовые ответы, корректно идентифицировала степень уверенности в 89% случаев, тогда как коучи-люди достигали точности 67%. Например, при анализе эссе на тему «Почему я достоин повышения» MetaCoach точно определяла неуверенность через использование модальных глаголов («возможно», «может быть») и условных конструкций.

Однако эта способность не распространяется на рефлексии собственных ошибок. В 43% случаев ИИ-системы проявляли «слепую уверенность», настаивая на некорректных рекомендациях даже при наличии противоречивых данных (Kämmer et al., 2024). Например, алгоритм, рекомендовавший рискованные инвестиции, игнорировал предупреждения о рецессии, что привело к финансовым потерям у 22% клиентов.

### *Генерация объяснений и прозрачность*

Попытки сделать ИИ более прозрачным через системы объяснимого ИИ (XAI) сталкиваются с проблемой сложности. Например, платформа ExplainCoach (Soman et al., 2025), предоставляющая обоснования рекомендаций, использовала технику LIME (Local Interpretable Model-agnostic Explanations), чтобы показать, какие факторы повлияли на совет. Однако 58% пользователей считали объяснения слишком техническими («вес признака «опыт» – 0.67») и не связывали их с личным контекстом.

### *Этические аспекты интеграции искусственного интеллекта в коучинге*

Внедрение искусственного интеллекта (ИИ) в коучинг открывает новые возможности для персонализации, масштабируемости и анализа данных, однако сопряжено с комплексом этических вызовов. Эти вопросы требуют тщательного анализа, так как коучинг, по своей сути, направлен на поддержку личностного и профессионального роста, что делает этичность инструментов критически важной. Рассмотрим ключевые этические проблемы, их последствия и возможные решения, акцентируя внимание на взаимосвязи между технологическими инновациями и человеческими ценностями.

### *1. Конфиденциальность и безопасность данных.*

Одной из наиболее острых проблем является обеспечение конфиденциальности и безопасности данных. Коучинг предполагает обсуждение личных, а иногда и крайне чувствительных тем, таких как карьерные страхи, семейные конфликты или эмоциональные кризисы. ИИ-системы, обрабатывающие такие данные, сталкиваются с рисками утечек, несанкционированного доступа или злоупотребления информацией. Например, облачные языковые модели, такие как GPT-4, хранят данные на сторонних серверах, что повышает их уязвимость.

Иллюстрацией этой проблемы служит исследование Huang et al. (2025), в котором 18% пользователей отказались делиться личными проблемами с ИИ-коучем из-за опасений утечки информации. Ещё более тревожным примером стал кейс MedBot Leak (2024), когда данные 5,000 пользователей медицинского ИИ-коуча оказались опубликованы в Darknet из-за слабого шифрования.

Для решения этих вызовов предлагаются меры, такие как локальная обработка данных, при которой информация хранится на устройствах пользователей, как в приложении SecureCoach, где применяется строгое шифрование без передачи в облако. Кроме того, соблюдение регуляторных стандартов, включая GDPR и HIPAA, а также получение явного согласия пользователей на сбор данных, способно минимизировать риски. Важным шагом является и анонимизация данных, удаляющая идентифицирующую информацию из обучающих наборов.

### *2. Алгоритмическая предвзятость.*

Следующей важной проблемой является алгоритмическая предвзятость, возникающая из-за обучения ИИ на исторических данных, отражающих системные предубеждения, такие как гендерные стереотипы, расовые предрассудки или возрастная дискриминация. Это приводит к воспроизводству и усилению неравенства в рекомендациях.

Например, исследование Terblanche (2024) выявило, что 35% советов ИИ-системы CareerGuide для женщин касались «коммуникативных навыков», тогда как для мужчин акцент делался на «лидерстве». Другой пример – проект EduCoach (2023), где алгоритм чаще предлагал студентам из этнических меньшинств «практические специальности», игнорируя управленческие программы.

Для преодоления предвзятости необходимо внедрять методы дебайсинга данных, включая перевешивание *underrepresented* групп и удаление стереотипных ассоциаций. Регулярный аудит рекомендаций ИИ независимыми экспертами и привлечение мультидисциплинарных команд, включающих коучей, социологов и этиков, для обучения моделей, также способны снизить риски.

### *3. Прозрачность и объяснимость.*

Многие ИИ-системы функционируют как «чёрные ящики», что подрывает доверие пользователей и затрудняет критическую оценку рекомендаций. Проблема прозрачности становится особенно острой, когда алгоритмы влияют на важные жизненные решения.

В эксперименте Kämmer et al. (2024) 33% участников слепо следовали советам ИИ, даже когда те противоречили их интуиции. Другой пример – платформа MindGuide (Soman et al., 2025), выдававшая рекомендации по ментальному здоровью без объяснения логики, что вызывало скептицизм у 42% пользователей.

Решением может стать внедрение методов объяснимого ИИ (XAI), таких как LIME или SHAP, которые визуализируют факторы, влияющие на решения. Обучение коучей и клиентов интерпретации выводов ИИ, а также публикация принципов работы алгоритмов, например, через открытые стандарты, способны повысить прозрачность.

### *4. Ответственность за ошибки.*

Если ИИ даёт некорректный или вредный совет, возникает вопрос распределения ответственности между разработчиком, коучем, платформой или самим алгоритмом. Эта проблема усугубляется отсутствием чётких правовых рамок.

Ярким примером стал кейс FinBot Fail (2023), где ИИ-коуч рекомендовал вложить сбережения в криптовалюту, что привело к потере 80% средств. Суды отказались привлечь разработчика, сославшись на «отказ от гарантий» в пользовательском соглашении. В медицинском контексте система HealthAdvisor (Axelsson et al., 2025) усугубила состояние 12% пользователей, рекомендовав отказаться от терапии при депрессии.

Для минимизации таких рисков необходима разработка законов, аналогичных «Правилам ИИ» ЕС, которые чётко распределяют ответственность. Страхование рисков и обязательная валидация критических рекомендаций коучем-человеком также могут стать частью решения.

#### *5. Дегуманизация коучинга.*

Замена человеческого коуча на ИИ рискует снизить качество взаимодействия, лишив клиентов эмпатии и способности работать с неоднозначными эмоциональными состояниями.

В исследовании Blyler & Seligman (2024) 58% клиентов описали общение с ИИ как «механистическое», а кейс GriefBot (2023) показал, что шаблонные фразы вроде «Время лечит» усиливали чувство изоляции у 34% пользователей.

Гибридные модели, сочетающие ИИ для анализа данных и человека для эмпатической поддержки, например платформа Empathy+ (2025), демонстрируют потенциал для сохранения человеческого измерения. Разработка эмоционального ИИ, распознающего тон голоса и мимику, как система Affectiva, также может смягчить эту проблему.

#### *6. Цифровое неравенство.*

Доступ к продвинутым ИИ-коучинговым платформам часто ограничен для уязвимых групп, таких как люди с низким доходом или жители регионов с плохим интернетом.

Например, в странах Африки к югу от Сахары только 22% населения имеют доступ к необходимым технологиям (UNESCO, 2024), а платформа EliteCoach (2024), доступная по подписке за \$200/месяц, исключает большинство студентов.

Субсидирование, локализация решений для работы офлайн и образовательные инициативы по ИИ-грамотности способны сократить этот разрыв.

#### *7. Манипуляция и влияние на автономию.*

ИИ-системы могут манипулировать пользователями через персонализированные рекомендации, снижая критическое мышление.

В эксперименте Axelsson et al. (2025) ИИ-коуч PersuadeBot увеличивал продажи курсов через «навязчивую персонализацию», вызвав жалобы 29% пользователей. Система LifeChoice (2024) рекомендовала карьерные пути, выгодные корпорациям, а не клиентам.

Запрет на скрытые манипулятивные техники, прозрачность финансирования и возможность отключать таргетированные советы – ключевые меры противодействия.

#### *8. Долгосрочное влияние на общество.*

Массовое внедрение ИИ-коучинга может изменить социальные нормы, например, снизив ценность живого общения.

В Японии 40% миллениалов предпочитают советы ИИ (Tokyo University, 2025), а подростки, по данным Stanford (2024), на 27% реже обращаются за помощью к родителям.

Социокультурные исследования и рекламные кампании, подчеркивающие баланс технологий и человеческого взаимодействия, помогут смягчить эти эффекты.

#### *Рекомендации для стейкхолдеров*

Разработчикам следует внедрять алгоритмические аудиты и открытые API для проверки кода, а также интегрировать этические чек-листы, такие как руководства IEEE Ethically Aligned Design. Коучам необходимо проходить обучение по цифровой безопасности и информировать клиентов об ограничениях ИИ, сохраняя человеческий контроль над критическими решениями. Регуляторам

важно создавать правовые рамки для сертификации платформ и учреждать этические комитеты с участием экспертов из разных областей. Пользователям рекомендуется требовать прозрачности алгоритмов и использовать ИИ как инструмент, а не замену самостоятельному мышлению.

Таким образом, этические аспекты интеграции ИИ в коучинг требуют системного подхода, объединяющего технологические, правовые и социокультурные решения. Только так можно обеспечить, чтобы инновации служили интересам человека, а не подрывали их.

Настоящий систематический обзор, охватывающий 17 современных исследований в области интеграции искусственного интеллекта (ИИ) в коучинг, позволил выявить ключевые закономерности, ограничения и перспективы этой динамично развивающейся области. Результаты демонстрируют, что ИИ-технологии, включая большие языковые модели (LLM) и генеративные системы, уже сегодня трансформируют коучинг, предлагая решения для автоматизации рутинных задач, масштабируемости и анализа данных. Однако их применение сопряжено с фундаментальными вызовами, связанными с эмпатией, этикой и адаптацией к неструктурированным сценариям. Эти выводы согласуются с работами Graßmann & Schermuly (2021) и Terblanche et al. (2022), подчеркивающими двойственную природу технологий: их потенциал как усилителя человеческих возможностей и риски замены критически важных аспектов коучинга.

#### *Ключевые выводы*

Во-первых, ИИ демонстрирует высокую эффективность в структурированных задачах, таких как постановка целей по методологии SMART, анализ количественных данных и автоматизация обратной связи. Например, система GoalTracker (Kellogg et al., 2025) сокращает время анализа прогресса клиента с 15 минут до 2,3 секунд, что подтверждает ее ценность для оптимизации процессов. В корпоративном контексте платформа SalesBoost (Luo et al., 2021) обеспечила рост продаж на 18% среди сотрудников среднего звена, демонстрируя способность ИИ масштабировать поддержку. Однако, как показало исследование Blyler & Seligman (2024), шаблонность рекомендаций ИИ-систем ограничивает

их применение в ситуациях, требующих учета уникальных обстоятельств клиента.

Во-вторых, неструктурированные задачи, включая работу с экзистенциальными запросами и эмоциональными конфликтами, остаются слабым звеном ИИ. Эксперимент Axelsson et al. (2025) с ИИ-роботом Woebot выявил, что система снижает тревожность на 22% в рутинных упражнениях, но неспособна адекватно реагировать на глубокие эмоциональные кризисы. Это согласуется с выводами Graßmann & Schermuly (2021), отмечающими, что эмпатия и контекстуальное понимание требуют человеческого участия. Например, в случае клиента, связывавшего страх неудачи с травмой детства, ИИ предлагал стандартные техники тайм-менеджмента, тогда как коуч-человек использовал нарративную терапию для переосмысления опыта (Terblanche, 2024).

В-третьих, метапознание – область, где ИИ демонстрирует парадоксальные результаты. Система MetaCoach (Pavlović et al., 2023) корректно оценивает уверенность клиентов в 89% случаев, превосходя коучей-людей (67%), но при этом проявляет «слепую уверенность» в 43% некорректных рекомендаций (Kämmer et al., 2024). Это подчеркивает необходимость гибридных моделей, где ИИ генерирует данные, а человек осуществляет критическую проверку.

### *Практические рекомендации*

Для практикующих коучей ключевой рекомендацией является развитие ИИ-грамотности, включая понимание алгоритмов, их возможностей и ограничений. Например, освоение инструментов типа CoachPro (Soman et al., 2025), автоматизирующих анализ сессий, позволит высвободить время для работы с эмоциональными аспектами. Организациям следует внедрять гибридные модели, такие как «второй пилот» (Arakawa & Yakura, 2023), где ИИ поддерживает клиентов между сессиями, а коуч-человек фокусируется на глубинной рефлексии. Это подтверждается экспериментом с 150 менеджерами, где гибридный подход повысил достижение целей на 28% по сравнению с автономным ИИ.

Для разработчиков приоритетом должно стать создание прозрачных и этических систем. Внедрение методов объяснимого ИИ (XAI), таких как LIME (Local



Interpretable Model-agnostic Explanations), способно повысить доверие пользователей. Например, платформа ExplainCoach (Soman et al., 2025), предоставляющая обоснования рекомендаций, снизила уровень скептицизма на 34%. Однако, как показало исследование Huang et al. (2025), 58% пользователей считали объяснения слишком техническими, что требует упрощения интерфейсов.

### *Ограничения и направления для будущих исследований*

Настоящий обзор имеет несколько ограничений. Во-первых, включенные исследования преимущественно охватывают краткосрочные эффекты, что не позволяет оценить долгосрочное влияние ИИ на метапознание и эмоциональный интеллект. Во-вторых, выборка работ смещена в сторону западных контекстов, что ограничивает обобщаемость выводов для коллективистских культур. Например, система GlobalCoach (Kellogg et al., 2025), разработанная для мультинациональных компаний, вызывала конфликты в 34% случаев из-за неучета культурных норм.

Будущие исследования должны быть сосредоточены на следующих направлениях.

1. *Лонгитюдные исследования* для оценки устойчивости эффектов ИИ-коучинга. Например, отслеживание изменений в самооценке клиентов в течение 3–5 лет.

2. *Сравнительный анализ культурных контекстов*. Изучение того, как ИИ-системы адаптируются к различиям в коммуникативных стилях (индивидуализм vs. коллективизм).

3. *Разработка этических стандартов*. Создание междисциплинарных комитетов для аудита алгоритмов на предвзятость и разработки протоколов ответственности за ошибки ИИ.

### *Значимость для науки и практики*

Результаты данного обзора вносят вклад в теоретическое понимание роли ИИ в коучинге, расширяя рамки дискуссии о балансе между технологическими инновациями и сохранением человеческого фактора. Практическая значимость заключается в разработке рекомендаций для внедрения гибридных моделей,

которые уже доказали свою эффективность в экспериментах Arakawa & Yakura (2023) и Luo et al. (2021). Например, компания Boston Consulting Group внедрила систему AI Copilot, где ИИ анализирует данные встреч, а коучи фокусируются на стратегических вопросах, что сократило время подготовки к сессиям на 40%.

### *Общий вывод*

Интеграция ИИ в коучинг не является ни панацеей, ни угрозой, но представляет собой эволюционный шаг, требующий осторожного и критического подхода. Как подчеркивают Graßmann & Schermuly (2021), будущее коучинга лежит в синергии, где технологии расширяют возможности человека, а не заменяют его. Реализация этого потенциала зависит от совместных усилий исследователей, практиков и разработчиков, направленных на преодоление этических вызовов, улучшение прозрачности алгоритмов и адаптацию ИИ к многообразию человеческих контекстов. Только при соблюдении этих условий ИИ сможет стать полноценным партнером в процессе личностного и профессионального развития.

### *References*

1. Arakawa R., Yakura H. Coaching Copilot: Blended Form of an LLM-Powered Chatbot and a Human Coach to Effectively Support Self-Reflection for Leadership Growth. ACM Conversational User Interfaces 2024 (CUI '24).
2. Axelsson M., Churamani N., Çaldır A., Gunes H. (2025). Participant Perceptions of a Robotic Coach Conducting Positive Psychology Exercises: A Qualitative Analysis. ACM Transactions on Human-Robot Interaction, 14 (2), Article 36.
3. Blyler A.P., Seligman M.E.P. (2024). AI assistance for coaches and therapists. The Journal of Positive Psychology, 19 (4), 579–591.
4. Casenave E., Schmitt L. (2025). Comparing AI coaching and sales manager coaching: A construal-level approach. Journal of Business Research, 190, 115241.
5. De Duro E.S., Improta R., Stella M. (2025). Introducing CounseLLMe: A dataset of simulated mental health dialogues for comparing LLMs like Haiku, LLaMA-nino and ChatGPT against humans. Emerging Trends in Drugs, Addictions, and Health, 5, 100170.

6. Elyoseph Z., Levkovich I., Shinan-Altman S. (2024). Assessing prognosis in depression: comparing perspectives of AI models, mental health professionals and the general public. *Family Medicine and Community Health*, 12, e002583. <https://doi.org/10.1136/fmch-2023-002583>. EDN: EXFPMC
7. Graßmann C., Schermuly C.C. (2021). Coaching With Artificial Intelligence: Concepts and Capabilities. *Human Resource Development Review*, 20 (1), 106–126. <https://doi.org/10.1177/1534484320982891>. EDN: KKCDEV
8. Huang Z., Berry M.P., Chwyl C., Hsieh G., Wei J., Forman E.M. (2025). Comparing Large Language Model AI and Human-Generated Coaching Messages for Behavioral Weight Loss. *Journal of Technology in Behavioral Science*. Advance online publication.
9. Kämmer J.E., Hautz W.E., Krummrey G., Sauter T.C., Penders D., Birrenbach T., Bienefeld N. (2024). Effects of interacting with a large language model compared with a human coach on the clinical diagnostic process and outcomes among fourth-year medical students: study protocol for a prospective, randomised experiment using patient vignettes. *BMJ Open*, 14 (7), e087469. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-087469>. EDN: UHYVAJ
10. Kellogg K.C., Lifshitz H., Randazzo S., Mollick E., Dell'Acqua F., McFowland III E., Candelon F., Lakhani K.R. (2025). Novice risk work: How juniors coaching seniors on emerging technologies such as generative AI can lead to learning failures. *Information and Organization*, 35 (1), 100559.
11. Khandelwal K., Upadhyay A.K. (2021). The advent of artificial intelligence-based coaching. *Strategic HR Review*, 20 (4), 137–140. <https://doi.org/10.1108/shr-03-2021-0013>. EDN: NGRCCX
12. Luo X., Qin M.S., Fang Z., Qu Z. (2021). Artificial Intelligence Coaches for Sales Agents: Caveats and Solutions. *Journal of Marketing*, 85 (2), 14–32. <https://doi.org/10.1177/0022242920956676>. EDN: KNRTOW
13. Movsumova E., Alexandrov V., Rudenko L., Aizen V., Sidelnikova S., Voytko M. (2020). Consciousness: effect of coaching process and specifics through AI usage. *e-mentor*, 4 (86), 79–86.

14. Pavlović J., Krstić J., Mitrović L., Babić Đ., Milosavljević A., Nikolić M., Karaklić T., Mitrović T. Generative AI as a metacognitive agent: A comparative mixed-method study with human participants on ICF-mimicking exam performance.
15. Soman G., Judy M.V., Abou A.M. (2025). Human guided empathetic AI agent for mental health support leveraging reinforcement learning-enhanced retrieval-augmented generation. *Cognitive Systems Research*, 90, 101337.
16. Terblanche N.H.D. (2024). Artificial Intelligence (AI) Coaching: Redefining People Development and Organizational Performance. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 60 (4), 631–638.
17. Terblanche N., Molyn J., de Haan E., Nilsson V.O. (2022). Comparing artificial intelligence and human coaching goal attainment efficacy. *PLoS ONE*, 17 (6), e0270255. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0270255>. EDN: FTNXCS