

Смольникова Ольга Николаевна

канд. техн. наук, заместитель главы комитета

Ассоциация «Федерация профессиональных коучей и наставников»

г. Москва

**РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСКОГО МЫШЛЕНИЯ
У НАЧИНАЮЩИХ КОУЧЕЙ И ЭКСПЕРТОВ В НАСТАВНИЧЕСКОМ
ТРЕКЕ: МЕТОДОЛОГИЯ ПРОЕКТИРОВАНИЯ
ИНДИВИДУАЛЬНОЙ СТРАТЕГИИ**

***Аннотация:** актуальность исследования обусловлена потребностью начинающих и практикующих коучей в систематизации деятельности и переходе от разрозненных действий к устойчивой предпринимательской практике. В статье представлена методология коуч-компетентного наставничества, направленная на развитие предпринимательского мышления через проектирование индивидуальной стратегии. Вводится понятие «внутреннего компаса» как инструмента сверки действий с запланированным финансовым результатом. Особое внимание уделяется динамике фокуса внимания и эволюции идентичности эксперта на разных этапах развития: от выхода на первый доход до масштабирования и работы с состоянием. Предложена матрица фокуса внимания, интегрирующая этапы развития практики и уровни идентичности, позволяющая диагностировать текущую ситуацию и выстраивать аутентичную траекторию роста. В основе статьи – практический опыт ведения шестимесячных наставнических треков в Федерации персональных коучей и наставников (ФПКиН). Материал будет полезен коучам, экспертам и наставникам, помогающим специалистам выстраивать системный бизнес.*

***Ключевые слова:** коуч-компетентный наставник, предпринимательское мышление, экспертная практика, индивидуальная стратегия, финансовое планирование, «внутренний компас», идентичность, матрица фокуса внимания, аутентичность, зона ближайшего развития.*

Введение.

Современный рынок коучинговых и экспертных услуг предъявляет высокие требования к специалистам. Успех практики сегодня зависит не только от профессионального мастерства и качества сессий, но и от способности эксперта выстроить устойчивую систему, которая приносит стабильный доход и позволяет чувствовать себя в ресурсе. Однако именно на этапе перехода от экспертной роли к предпринимательской многие сталкиваются с трудностями.

В более чем трехлетней практике сопровождения коучей и экспертов в наставнических треках был выявлен устойчивый запрос со стороны начинающих и практикующих экспертов. Его можно сформулировать как непонимание системной организации деятельности: «Я не понимаю, с какой стороны подойти к задачам, которые передо мной стоят. В голове каша, сложно систематизировать, нет понимания своего пути». Фокус эксперта часто смещается на операционный вопрос «как я буду это делать?», что порождает состояние неопределённости и тревоги.

Актуальность исследования заключается в необходимости сместить фокус с поиска готовых «волшебных» инструментов на развитие предпринимательского мышления – способности видеть свою практику как бизнес, планировать результат и сверять с ним свои решения и действия.

Цель данной статьи – показать методику и практику коуч-компетентного наставничества, направленную на развитие у экспертов предпринимательского мышления через проектирование индивидуальной стратегии и формирование «внутреннего компаса».

Научная новизна заключается в синтезе коучинговых инструментов (работа с самоопределением, ценностями, состоянием [1]) и предпринимательского подхода (стратегирование, финансовое планирование, приоритизация задач). Теоретической рамкой исследования выступает понятие «зоны ближайшего развития» Л.С. Выготского [7], позволяющее осмыслить роль наставника в постепенной передаче ответственности за стратегирование подопечному. Метод апробирован в рамках программы «Наставник для коучей» ФПКиН.

Постановка проблемы.

В работе с начинающими предпринимателями в экспертной сфере можно выделить несколько ключевых проблем.

1. Отсутствие системного видения. Эксперт видит множество разрозненных задач (позиционирование, продвижение, упаковка, продажи), но не понимает, как они связаны между собой и с конечным финансовым результатом.

2. Сопротивление планированию. В мягких нишах, к которым относится коучинг, наблюдается психологическое сопротивление «сухим» расчётам, таблицам и прогнозам. Это воспринимается как нечто чужеродное, противоречащее творческой природе помогающей практики, что требует особого подхода к выстраиванию системности в таких сферах [4].

3. Подмена цели средствами. Желание получить готовый алгоритм («сколько контактов нужно сделать, чтобы получить 10 клиентов») заслоняет главное – понимание собственной уникальной траектории и того состояния, из которого действия рождаются наиболее эффективно, тогда как в основе результативной практики лежит четко сформулированная цель [5].

4. Сложность работать в условиях неопределённости. Предпринимательская деятельность часто сопряжена с рисками и нестабильностью («то густо, то пусто»). Без внутренней системы координат эксперт легко теряет опору в периоды спадов.

Таким образом, противоречие заключается в том, что, с одной стороны, для устойчивого бизнеса необходимы системность и планирование, а с другой – готовые шаблонные решения не работают, потому что игнорируют уникальность самого эксперта. Данная проблема находит подтверждение в актуальных исследованиях коучинговых стратегий работы с предпринимателями [2].

Методология коуч-компетентного наставничества.

В ответ на этот запрос совместно с ФПКиН была разработана методология наставнического сопровождения, базирующаяся на синтезе двух подходов [3, 4]:

1) коучинговый подход: глубинная работа с идентичностью эксперта («Кто я?»), его ценностями, самоопределением, состоянием и самооценностью. Именно

здесь рождается аутентичность, которая впоследствии становится основой для уникального позиционирования;

2) предпринимательский подход: стратегирование, финансовое планирование, приоритизация задач, анализ эффективности деятельности с точки зрения достижения бизнес-результата.

Ключевая роль наставника в этой методологии – не дать готовые решения, а научить подходу. Наставник делится насмотренностью, кейсами, опытом, но во главу угла ставится способность самого эксперта проектировать свою деятельность и адаптироваться к изменениям рынка.

Центральным понятием методологии является «запланированный бизнес-результат» – конкретная финансовая цифра, к которой эксперт стремится в определённый срок. Важен сам факт наличия этой цифры как точки сверки. Она может быть определена разными способами: логическим расчётом, исходя из жизненных задач, или интуитивным телесным откликом. Наличие этой цифры позволяет превратить «кашу в задачах» в чёткую, приоритизированную систему.

Однако для эффективного применения этого подхода необходимо понимать, что финансовая цель достигается по-разному в зависимости от глубинной идентичности самого эксперта. Анализ более чем трехлетней практики позволил выделить эволюцию идентичности, которая является драйвером всех внешних изменений в практике. На начальных этапах доминирует идентичность «Я – эксперт», сфокусированная на мастерстве и качестве услуги. По мере роста дохода и задач она сменяется идентичностью «Я – продукт», где в центре внимания оказывается упаковка и позиционирование. И только на этапе масштабирования формируется идентичность «Я – бизнес-система», позволяющая делегировать и выстраивать устойчивые процессы. Эта эволюция нелинейна и требует от наставника умения работать с самоопределением подопечного на каждом из этапов.

Практическая реализация: динамика фокуса внимания и эволюция идентичности.

Предлагаемая методология не является статичной. В зависимости от этапа развития экспертной практики меняется фокус внимания, ключевые задачи и даже роль, которую эксперт преимущественно реализует.

Интеграция данных, полученных в ходе диагностических интервью и наставнических треков, позволила выделить два ключевых вектора развития эксперта, которые наглядно представлены в материалах разбора коучинговой практики (рис. 1).



Рис. 1. Два ключевых вектора развития эксперта

Вектор 1: Формирование практики (Коуч-эксперт).

На этом этапе специалист находится в состоянии «создаю основу практики». Его ключевой запрос – навигация и опора. Отсутствие платных клиентов или нестабильный доход (до 50–70 тыс. руб.) часто сопровождается фрагментарными знаниями и страхом продаж. Основная задача наставника – помочь сформировать базовую идентичность, присвоить компетенции и перевести фокус с сомнений на первые конкретные шаги.

Вектор 2: Масштабирование практики (Коуч-предприниматель).

Специалист с опытом от 100 часов и доходом 50–150 тыс. руб. сталкивается с вызовом систематизации. Его запрос смещается от «как сделать?» к «как мас-

штабировать и балансировать?». Здесь ключевым становится переход к идентичности «бизнес-система», работа с самооценностью для повышения чека и поиск стратегий, позволяющих сохранять энергию при росте доходов.

Для системного отражения этих процессов была разработана интегративная Матрица фокуса внимания коуча-эксперта (табл. 1), которая учитывает не только этап развития практики, но и соответствующий ему уровень идентичности.

Таблица 1

Интегративная матрица фокуса внимания и идентичности

Компонент фокуса	Этап 1: Старт / Основа практики (до 50–70 тыс. руб.)	Этап 2: Рост / Стабилизация (до 100– 150 тыс. руб.)	Этап 3: Масштабирование (от 300 тыс. руб.)
Доминирующая идентичность	«Я – эксперт» (работа с мастерством)	«Я – продукт» (работа с упаковкой)	«Я – бизнес-система» (работа со стратегией)
Главная задача этапа	Сформировать «внутренний компас», привязать действия к финансам, получить первые платные заказы, преодолеть страх	Систематизировать потоки, оптимизировать процессы, повысить стабильность дохода, упаковать экспертизу в продукты	Повысить ценность, обеспечить баланс дохода и ресурса, масштабировать влияние, делегировать
Состояние / Самоощущение	Неуверенность («не-до» эксперт), поиск опоры	Уникальность, поиск своей «изюминки» и ниши	Решительность, ответственность, спокойная уверенность
Фокус на «Количестве»	Базовый расчёт («сколько сессий по какой цене»), учёт клиентов, отработка гипотез по привлечению	Упаковка услуг, увеличение среднего чека, оптимизация воронки, тестирование новых каналов продаж	Ценностное ценообразование, создание капитала (продукты), анализ эффективности системы в целом
Фокус на «Качестве»	Базовая идентичность, присвоение диплома и навыков, работа со страхами и синдромом самозванца	Углубление ниши, портрет идеального клиента, создание аутентичного позиционирования, профилактика выгорания	Личный бренд как актив, поддержание «высокого» состояния, осознанный выбор проектов
Вопрос для сверки с «внутренним компасом»	«Приближает ли это действие меня к первому стабильному доходу?»	«Позволяет ли эта система стабильно достигать цели с меньшими усилиями и сохраняя аутентичность?»	«Соответствует ли это моим ценностям, стратегии и сохраняет ли мою энергию для жизни?»

Матрица служит диагностическим инструментом, позволяющим эксперту совместно с наставником определить не только текущую финансовую точку, но и уровень зрелости его идентичности. Это помогает выстраивать индивидуальную траекторию, где действия не противоречат внутреннему состоянию, что является ключевым условием устойчивости. Значимость такой диагностики для долгосрочного развития карьеры и бизнеса подтверждается современными исследованиями в области наставничества [6].

Эмпирическая иллюстрация метода: трансформация запроса от поиска алгоритма к опоре на собственную стратегию (этап 2, табл. 1).

Эффективность предложенной методологии коуч-компетентного наставничества можно рассмотреть на примере типичного запроса, с которым специалисты обращаются в рамках наставнической программы. Данный случай репрезентативен для коучей, находящихся на втором этапе развития практики согласно предлагаемой Матрице фокуса внимания (табл. 1), – этапе «Рост / Стабилизация» с целевым доходом до 100–150 тыс. рублей.

Исходная ситуация и запрос. В практике наставнического сопровождения регулярно встречаются коучи, имеющие опыт работы от двух лет и стабильный ежемесячный доход в районе 100 тысяч рублей. На этом этапе специалист уже владеет инструментарием, у него есть клиенты, но сохраняется ощущение нестабильности. Основной запрос таких коучей часто формулируется как потребность в четком алгоритме: они просят дать готовую схему или «воронку» для системного привлечения клиентов, чтобы сделать процесс предсказуемым и гарантированным. В терминах Матрицы, фокус специалиста все еще смещен в сторону «количества» (стабильный поток), но запрос уже начинает затрагивать вопросы систематизации и оптимизации, что характерно для второго этапа.

Диагностика и выявление противоречия. В ходе первичной диагностики выясняется, что попытки использовать стандартные маркетинговые схемы (например, жесткое планирование количества встреч или постов) не только не дают ожидаемого результата, но и вызывают внутреннее сопротивление. Специалисты описывают это состояние как «действие через силу», «ощущение фальши» и рост

тревожности. Возникает противоречие: внешне логичные шаблоны вступают в конфликт с внутренним состоянием и индивидуальными особенностями коуча, что снижает эффективность и приводит к эмоциональному истощению. Это подтверждает тезис о том, что готовые шаблонные решения не работают, если они игнорируют уникальность самого эксперта [2; 6].

Анализ успешных случаев из прошлого опыта позволяет выявить важную закономерность. Наиболее ценные и лояльные клиенты приходили к коучу не в моменты активного следования плану, а тогда, когда он действовал из естественного, ресурсного состояния: проводил эфиры легко и с интересом, писал посты искренне, без оглядки на контент-план, или просто находился в состоянии внутренней наполненности. Это наблюдение указывает на то, что эффективная стратегия у специалиста уже существует, но она не осознана и не структурирована.

В ходе рефлексии выясняется, что работающая система у коуча фактически уже выстроена. Например, в периоды, когда он сознательно снижал маркетинговую активность, доход мог оставаться стабильным. Это свидетельствует о том, что органичная стратегия присутствует, но действует на неосознаваемом уровне и требует не замены, а выявления и усиления. В терминологии Л.С. Выготского, наставник работает в «зоне ближайшего развития» [7], помогая специалисту осознать и присвоить то, что уже есть в его опыте, но пока не стало инструментом сознательного управления.

Исходя из этого, фокус наставничества смещается с поиска внешнего «идеального алгоритма» на помощь в осознании и оформлении собственной стратегии подопечного. Работа строится по трем направлениям, соответствующим логике коуч-компетентного подхода [3, 4]:

- отказ от навязанных способов продвижения, которые требуют чрезмерных энергетических затрат и не приносят результата. Это позволяет высвободить ресурс для более эффективных действий;

- выявление 1–2 ключевых действий, которые естественно даются специалисту и стабильно приводят клиентов, с последующим фокусом на их качественном выполнении;

– осознанное культивирование и защита того внутреннего состояния, в котором эти действия рождаются наиболее эффективно (уверенность, искренность, состояние потока). Работа с состоянием является ключевым элементом коучингового подхода [1] и на втором этапе развития практики выходит на первый план как профилактика выгорания.

Главным итогом работы становится не получение готового алгоритма, а качественное изменение подхода к организации своей практики. Коуч приходит к пониманию, что его уникальная стратегия уже существует и требует не копирования чужих схем, а усиления того, что уже работает. Это позволяет не только стабилизировать доход, но и сохранять ощущение свободы и профессиональной реализации, что соответствует задаче второго этапа Матрицы: «систематизировать потоки, оптимизировать процессы, повысить стабильность дохода».

Данный пример демонстрирует, что задача наставника заключается не в трансляции готовых решений, а в создании условий, при которых специалист может осознать и раскрыть собственный уникальный способ достижения результата, основанный на его опыте и индивидуальных особенностях, что соответствует ключевым принципам коуч-компетентного наставничества [3].

Долгосрочный эффект, зона ближайшего развития и выводы.

Описанная методология реализуется в формате шестимесячных наставнических треков. Такой срок выбран не случайно: именно за это время у эксперта начинает сформироваться новая идентичность, а освоенные навыки стратегирования переходят в привычку. В терминологии Л.С. Выготского [7], наставник работает в «зоне ближайшего развития» подопечного. Он создает условия для того, чтобы эксперт мог сделать самостоятельно то, что вчера мог сделать только с поддержкой. В контексте развития предпринимательского мышления, это означает постепенную передачу ответственности за стратегирование от наставника к эксперту.

Ключевой долгосрочный эффект заключается в том, что эксперт, прошедший такой трек, впоследствии способен самостоятельно адаптировать свою стра-

тегию под изменения рынка. Зона ближайшего развития, освоенная с наставником, позволяет ему в дальнейшем перестраивать свою практику без внешней поддержки, поскольку он владеет не готовым решением, а универсальным подходом к проектированию. Данный вывод коррелирует с исследованиями [6], которые подчеркивают значимость наставничества для устойчивого карьерного и бизнес-роста, выходящего за рамки краткосрочного решения проблем.

Выводы.

1. Развитие предпринимательского мышления является необходимым условием для перехода экспертной практики из разряда «хобби» в устойчивый малый бизнес. Этот процесс неразрывно связан с эволюцией идентичности специалиста.

2. Ключевым элементом методологии является формирование «внутреннего компаса» на основе запланированного финансового результата, что позволяет эксперту самостоятельно оценивать эффективность своих действий.

3. Эффективная стратегия не может быть шаблонной. Задача наставника – работая в зоне ближайшего развития подопечного, помочь ему обнаружить и усилить его уникальную, аутентичную траекторию роста.

4. Фокус внимания и идентичность эксперта динамичны и зависят от этапа развития практики. Предложенная интегративная матрица позволяет осознанно управлять этим фокусом, синхронизируя внешние действия (количество, системы) с внутренним состоянием (ценности, самооценка).

5. Истинная системность – это не слепое следование внешним инструкциям, а осознанный порядок в уникальных процессах самого эксперта, позволяющий достигать финансовых целей без потери ресурса и вовлеченности. Такой подход к выстраиванию практики соответствует современным представлениям о системном наставничестве в помогающих профессиях [4].

Практическая значимость.

Результаты исследования и предложенная методология могут быть непосредственно использованы в деятельности:

- наставников и супервизоров: как готовая рамка для диагностики запросов подопечных и проектирования траектории их развития;
- образовательных организаций: для интеграции в программы подготовки наставников и повышения квалификации коучей, фокусируясь не только на инструментах, но и на развитии предпринимательского мышления;
- действующих и начинающих коучей: как инструмент саморефлексии для анализа собственного этапа развития, выявления ограничений и постановки стратегических целей;
- бизнес-школ и акселераторов: для адаптации методологии при работе с экспертами и консультантами в мягких нишах.

Список литературы

1. Кимси-Хаус Г. Коактивный коучинг / Генри Кимси-Хаус, Карен Кимси-Хаус, Фил Сандал; пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2021. – 264 с. – ISBN 978-5-9614-2827-8.
2. Павленко О.В. Коучинговые стратегии работы с предпринимателями: как вывести бизнес на новый уровень / О.В. Павленко // Коучинг и наставничество: теория и практика: сборник трудов II Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 226–230. – DOI 10.31483/r-127331. EDN DGETDX
3. Парслоу Э. Коучинг и наставничество / Эрик Парслоу, Мелвилл Лидхем; пер. с англ. – М.: Библос, 2021. – 448 с. – ISBN 978-5-905641-75-6.
4. Кларин М.В. Корпоративный тренинг, наставничество, коучинг: учебник для вузов / М В. Кларин. – М.: Юрайт, 2026. – 288 с. – ISBN 978-5-534-02811-9.
5. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности = Coaching for Performance / Джон Уитмор; пер. с англ. – М.: Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с. ISBN 5-98397-003-8.
6. Чернигова С.В. Влияние наставничества на развитие карьеры и бизнеса / С.В. Чернигова, М.Н. Курдина // Коучинг и наставничество: теория и практика:

сборник трудов II Всероссийской научно-практической конференции. – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 183–188. – DOI 10.31483/r-127082. EDN ITJGNV

7. Выготский Л.С. Мышление и речь / Л.С. Выготский. – М.: АСТ, 2023. – 576 с.