

**Кайнова Ольга Львовна**

практикующий эксперт по безопасности бизнеса,  
сертифицированный коуч по стандартам ICF, коуч-наставник,  
эстетический коуч и инструктор НейроГрафики, НейроФасилитатор  
член национальной федерации профессиональных менторов и коучей

ИП Кайнова Ольга Львовна

г. Москва

## **ЗНАЧЕНИЕ КОУЧИНГОВОГО ПОДХОДА В ПОСТРОЕНИИ ЭФФЕКТИВНОЙ КОММУНИКАЦИИ СТРУКТУРНЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ БИЗНЕСА СО СЛУЖБОЙ БЕЗОПАСНОСТИ**

***Аннотация:** в современных российских организациях традиционная модель взаимодействия между службой безопасности (СБ) и бизнес-подразделениями зачастую приводит к конфликтам, неэффективности и финансовым потерям. Основная причина – противоречие целей: бизнес стремится к гибкости и прибыли, а СБ ориентирована на контроль и минимизацию рисков. Существующие методы коммуникации не устраняют этот системный разрыв, а лишь маскируют его.*

*В статье рассматривается коучинговый подход как инструмент трансформации взаимодействия между СБ и структурными подразделениями бизнеса. В отличие от традиционного обучения, коучинг не просто развивает навыки общения, а меняет систему целеполагания, переводя безопасность из категории «затрат» в категорию «инвестиций».*

***Ключевые слова:** коучинг, коучинговый подход, служба безопасности, бизнес-коммуникация, управление рисками, организационная эффективность, организационное развитие, эффективная коммуникация.*

*Ключевые аспекты исследования:*

- анализ типичных коммуникационных барьеров между СБ и бизнесом;
- принципы коучинга, направленные на формирование единой карты рисков и согласование критериев оценки безопасности;

- кейсы внедрения коучинговых методик, демонстрирующие снижение конфликтности и повышение операционной эффективности;

- практические рекомендации по интеграции коучинга в систему управления безопасностью.

Результаты исследования подтверждают, что коучинговый подход способствует не только улучшению коммуникации, но и *созданию новой роли СБ* – стратегического партнера, который не блокирует, а *ускоряет бизнес-процессы за счет интеллектуального управления рисками*.

Для начала рассмотрим основные термины и понятия, которые были применены и исследованы в процессе работы над темой.

- коучинг – метод, позволяющий коучу раскрыть потенциал клиента, направленный на достижение чётко поставленных целей и задач;

- коучинговый подход – это осознанное применение субъектом коучинговых техник и приёмов, для построения более эффективного взаимодействия, в личной коммуникации с другими людьми, для достижения более высокого уровня в развитии потенциала и компетенций собеседника, либо группы людей.

Среди современных статей, посвященных коучингу, представленных в русскоязычном научном пространстве, отметим работы Курановой С.В. [5], Султаншиной А.М. [9], Артемьевой И.Г. [3], Логиновой Е.В. [7] и других.

Коучинговый подход базируется на: активном слушании, открытых вопросах, постановки целей и формирования стратегии, а также на коучинговой поддержке и мотивации собеседника. Более подробно про коучинговый подход можно узнать из различных публикаций [1; 6].

Когда мы говорим про коучинговый подход в бизнесе, то прежде всего предполагаем отказ руководителя от директивного стиля управления. Более подробно про коучинговый подход в бизнесе можно посмотреть и послушать на записи вебинара сертифицированного коуча, Аллы Радонец [8].

В нашей статье используются научно-практические методы исследований, построенные на основе реального опыта.

Проблема эффективного взаимодействия СБ с бизнес-подразделениями, как правило замалчивается, либо просто не выносится во внешнюю среду. Оно и понятно, поскольку это равнозначно признанию в том, что «Король-то голый». Поэтому данная тема болезненно воспринимается различными подразделениями бизнеса, но «выносить сор из избы» никто не решается. Как следствие, низкая статистическая составляющая, которая могла бы показать истинные размеры данной проблематики.

Современные организации сталкиваются с необходимостью балансировать между *операционной эффективностью* и *безопасностью*.

Однако взаимодействие между бизнес-подразделениями и службой безопасности (СБ) часто носит конфликтный характер из-за различий в целях, терминологии и приоритетах.

Традиционные методы взаимодействия СБ с бизнесом (инструктажи, регламенты):

1) часто приводят к конфликтам, снижению операционной эффективности и финансовым потерям из-за противоречия целей: бизнес ориентирован на гибкость и прибыль, а СБ – на контроль и минимизацию рисков

2) не решают глубинных проблем, поскольку не устраняют *системное противоречие*: бизнес требует скорости и гибкости, а СБ вынуждена действовать в рамках жестких ограничений. В результате возникают:

- задержки согласований,
- сопротивление инновациям,
- снижение лояльности сотрудников,
- финансовые потери из-за неоптимальных решений.

Согласно исследованию НИУ ВШЭ (2023) [10], в российских компаниях проблема взаимодействия бизнеса и СБ имеет особые характеристики.

Статистика по бизнес-компаниям в РФ:

- 73% российских предприятий отмечают регулярные конфликты между СБ и бизнес-подразделениями (данные РСПП, 2023) [11];

– в 58% случаев руководители СБ имеют исключительно силовое прошлое (МВД/ФСБ) без бизнес-образования (исследование «СКБ Контур», 2022)

Средние потери от неэффективного взаимодействия составляют 5–7% годового оборота (данные АКРА, 2023)

В данной статье мы исследуем, как *коучинговый подход* может стать инструментом преодоления этих барьеров, обеспечивая не только улучшение коммуникации, но и *переосмысление роли СБ* в организации.

*Коучинговый подход* предлагается в качестве инструмента трансформации взаимодействия, направленного, как на развитие коммуникативных навыков, так и на *перестройку системы целеполагания*. На основе анализа практических кейсов демонстрируется, что внедрение коучинга способствует формированию единой стратегии управления рисками, снижению конфликтности и повышению эффективности бизнес-процессов.

*Коммуникационные барьеры между бизнесом и СБ.*

Анализ нашего опыта показывает, что основными ключевыми проблемами являются:

1) *разные критерии оценки*: бизнес оценивается по прибыли, а СБ – по отсутствию инцидентов;

2) *языковой разрыв*: специалисты СБ используют термины угроз, а бизнес – термины эффективности.

*Коучинг, как метод организационных изменений* (Whitmore, 2017) в отличие от классического обучения фокусируется на:

- раскрытию более глубокого потенциала сотрудников;
- трансформации мышления, а не только навыков;
- формировании культуры выработки *совместных решений*, вместо навязывания уставных правил.

Это делает коучинг эффективным инструментом для преодоления межфункциональных конфликтов.

*Практическое применение коучинга или методология внедрения*

Предлагается трехэтапная модель.

1. *Аудит конфликтов* – выявление ключевых точек напряжения (например, задержки согласований по времени, сопротивление внедрению изменений, не принятие точки зрения оппонентов).

2. *Фасилитация диалога* – коуч-сессии с участием руководителей, как СБ, так и бизнес-подразделений для выработки *единой карты рисков*.

3. *Интеграция в процессы* – разработка новых ключевых показателей эффективности, объединяющих безопасность и бизнес.

*Кейсы успешного внедрения.*

*Кейс 1.* В компании, после применения коучингового подхода, СБ перешла от блокировки новых контрагентов к *совместной оценке рисков*, сократив время контрактования на 50%.

*Кейс 2.* В оптово-розничной торговой сети, коучинг помог достигнуть определённые договорённости при согласовании политики проверок с клиентским опытом, что снизило количество жалоб на 40%.

*Кейс 3.* В производственном предприятии, коучинговый подход в совместном взаимодействии руководства, позволил создать корпоративную информационную систему, как основу аналитики для выявления оценки рисков и принятия совместных решений, что позволило сократить отказы со стороны СБ на 30%.

*Таким образом, мы можем озвучить перспективы развития работы в данном направлении:*

*Проблемы:*

- недостаток квалифицированных коучей;
- сопротивление традиционной системы управления.

*Рекомендации:*

- внедрение поэтапно (пилотные проекты);
- подготовка внутренних коучей;
- интеграция с бизнесом.

*Заключение.*

Российский опыт подтверждает:

1. Коучинг дает на 25–30% лучшие результаты, чем традиционные методы,

2. Наибольшая эффективность достигается при адаптации коучинговых методик под условия бизнеса и регион проведения,
3. Ключевой фактор успеха – поддержка топ-менеджмента,
4. Повышение статусности сотрудников СБ, не за счёт страха и давления, а благодаря развитию человеческого потенциала и эмоционального интеллекта у работников сферы безопасности.

*Вывод.*

Коучинговый подход позволяет не просто улучшить коммуникацию между бизнесом и СБ, но и *трансформировать роль безопасности* из контролирующей функции в стратегического партнера.

### ***Список литературы***

1. Андреева Т.А. Коучинговый подход при постановке целей / Т.А. Андреева. – URL: <https://www.b17.ru/article/616679/> (дата обращения: 15.04.2026).
2. Анохина Н.Ф. Работа и личная жизнь: как найти гармонию? / Н.Ф. Анохина // Мотивация и оплата труда. – 2015. – №2. – С. 90–96. EDN TQNNQH
3. Артемьева И.Г. Коучинг как инструмент управления человеческими ресурсами компании / И.Г. Артемьева // Человеческий фактор: Социальный психолог. – 2011. – №1 (21). – С. 116–124. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=32472511> (дата обращения: 23.03.2026). EDN YPNYIO
4. Березовская Р.А. Коучинг – эффективная технология достижения целей (по материалам круглого стола «Коучинг в организации: теория и практика») / Р.А. Березовская, С.В. Мясникова, Е.В. Сидоренко // Петербургский психологический журнал. – 2014. – №9. – С. 119–140. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=22739536> (дата обращения: 23.03.2026). EDN TDPVRJ
5. Куранова С.В. Коучинг как инструмент повышения мотивации персонала в организации / С.В. Куранова // Центральный научный вестник. – 2017. – Т. 2. – №22 (39). – С. 43. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=30605949> (дата обращения: 23.03.2026). EDN ZTTMSV

6. Леонова А. Коучинг как стиль управления / А. Леонова. – URL: <https://first-expert.ru/kouchingovyiy-podhod-v-upravlenii/> (дата обращения: 15.04.2026).

7. Логинова Е.В. Коучинг как метод повышения мотивации и эффективности деятельности предприятия / Е.В. Логинова, А.М. Султаншина, О.А. Алексеев // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 3. №12. – С. 86–90. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36865797> (дата обращения: 23.03.2026). EDN YVKBQD

8. Радонец А. Коучинговый подход в бизнесе / А. Радонец. – URL: [https://yandex.ru/video/preview/1981416085165754390?text=o%20коучинговом%20подходе&path=yandex\\_search&parent-reqid=1740070927021494-7404948388967323696-balancer-17leveler-kubr-yp-klg-80-BAL&from\\_type=vast](https://yandex.ru/video/preview/1981416085165754390?text=o%20коучинговом%20подходе&path=yandex_search&parent-reqid=1740070927021494-7404948388967323696-balancer-17leveler-kubr-yp-klg-80-BAL&from_type=vast) (дата обращения: 23.03.2026).

9. Султаншина А.М. Коучинг как технология адаптации персонала / А.М. Султаншина // Вестник Башкирского государственного педагогического университета им. М. Акмуллы. – 2018. – №2 (46). – С. 157–161. – URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=36813798> (дата обращения: 23.03.2026). EDN VRXVZD

10. Исследование НИУ ВШЭ «Корпоративная безопасность в России». – 2023.

11. Данные РСПП по корпоративным конфликтам. – 2023.