

Коптякова Татьяна Валерьевна

коуч

г. Москва

DOI 10.31483/r-155315

КОУЧИНГ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ КАЧЕСТВА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ РАСШИРЕНИЯ ФУНКЦИОНАЛА И ОТВЕТСТВЕННОСТИ

***Аннотация:** в статье представлен обзор российский и зарубежных исследований, посвященных применению управленческого коучинга как инструмента повышения качества управленческих решений. Рассматриваются ключевые контексты, прежде всего ситуации, связанные с расширением функционала и ответственности руководителя. Особое внимание уделяется эмпирическим данным об эффективности коучинга, а также анализу механизмов его влияния на процесс принятия решений и сравнению с альтернативными подходами к развитию руководителей. В ходе обзора определена актуальность тематики и понимание, что при наличии обширной эмпирической базы в международных исследованиях, в российской научной практике данные об эффективности управленческого коучинга практически отсутствуют. Особенно, что касается работ напрямую рассматривающих его влияние на качество управленческих решений в условиях расширения функционала и ответственности руководителя.*

***Ключевые слова:** управленческий коучинг, качество управленческих решений, принятие решений, эффективность коучинга, развитие руководителей.*

Введение и постановка проблемы.

Современные организации работают в условиях растущей неопределенности, высокой скорости изменений и увеличивающейся управленческой нагрузки. Руководители, которые берут на себя новые зоны ответственности – будь то повышение, управление дополнительными подразделениями, участие в реструктуризации, масштабирование бизнеса или выход на новые рынки, – часто оказыва-

ются в ситуации, где прежние управленческие стратегии уже не работают, а новые еще не выработаны. И в таких условиях ключевым фактором достижения стратегических целей становится качество управленческих решений. При этом традиционные форматы развития управленческих компетенций (корпоративные тренинги, наставничество, бизнес-образование) в основном обеспечивают передачу знаний и навыков, но не всегда приводят к устойчивым изменениям в реальном управленческом поведении. На этом фоне управленческий коучинг все чаще рассматривается как инструмент индивидуальной поддержки руководителя, направленный именно на изменение поведения и развитие управленческой рефлексии. В отличие от обучения, он не сводится к передаче готовых знаний, а работает с осмыслением опыта, структурированием мышления и выработкой собственных управленческих стратегий в конкретных рабочих ситуациях. В то же время, несмотря на широкое распространение коучинга в корпоративной практике, вопрос о том, за счет каких механизмов он влияет на качество управленческих решений, остается открытым. Этот пробел особенно заметен в контексте расширения функционала и ответственности руководителя – ситуации, в которой одновременно растут требования к решениям и усиливается когнитивная нагрузка.

Цель настоящей обзорной статьи – систематизировать российские и зарубежные исследования по четырем ключевым направлениям: оценка эффективности управленческого коучинга; анализ механизмов его влияния на качество принятия решений; коучинг в контексте карьерных переходов и расширения ответственности; сопоставление коучинга с альтернативными подходами к развитию руководителей. По итогам обзора предполагается описать текущее состояние исследований в данной области и выявить основные направления их развития.

Обзор международных исследований.

Эффективность управленческого коучинга по данным метаанализов.

За последние годы международная доказательная база эффективности управленческого коучинга заметно расширилась. Результаты мета-анализов в целом позволяют говорить о устойчивом положительном влиянии коучинга на профессиональную деятельность руководителей.

Так, мета-анализ Джанис Кэннон-Боуэрс (Janis A. Cannon-Bowers) и соавторов (2023), включающий комплекс рандомизированных и нерандомизированных исследований коучинга на рабочем месте, показал умеренный положительный эффект на организационные результаты (Hedge's $g = 0.44$), что согласуется с более ранними данными. При этом авторы отдельно подчеркивают ограниченность существующей доказательной базы и необходимость ее дальнейшего развития [6].

Более строгий по дизайну мета-анализ Андреа Николау (Andreea Nicolau) и соавторов (2023) включал только рандомизированные контролируемые исследования – формат, позволяющий наиболее надежно устанавливать причинно-следственные связи. В анализ вошли 20 исследований за период 2006–2023 годов. Полученные результаты показывают, что коучинг оказывает значимое положительное влияние сразу на несколько групп показателей. Наиболее выраженные эффекты связаны с поведенческими изменениями – в частности, с тем, как руководители ставят цели, принимают новые модели поведения и достигают результатов. Кроме того, зафиксированы значимые эффекты в отношении самооффективности, психологического капитала и устойчивости – способности справляться с неудачами и восстанавливаться после них. При этом количество коучинговых сессий не показало значимого влияния на результативность [13].

Систематический обзор Лидии Плоткиной и Субраманиам Шри Рамалу (Plotkina и Sri Ramalu, 2025), охвативший 71 исследование, позволил выделить ключевые факторы, влияющие на эффективность коучинга в постпандемийный период. К ним относятся характеристики коуча и клиента, качество их взаимодействия, используемые подходы и методы, организационный контекст, а также

применение технологических инструментов [14]. Данная типология имеет прикладное значение для организаций, рассматривающих коучинг как инструмент развития руководителей.

Механизмы влияния коучинга на качество принятия решений.

Когнитивные механизмы.

Существующие исследования позволяют рассматривать коучинг как инструмент, который влияет на качество управленческих решений прежде всего через когнитивные механизмы. Так, систематический обзор Колгейта (Colgate, 2025), посвященный коучинговому стилю лидерства и включающий как эмпирические исследования, так и мета-анализы, показывает, что освоение коучинговых практик связано с развитием у руководителей более системного взгляда на ситуацию, большей гибкости в принятии решений и постепенным переходом от директивного реагирования к исследовательской позиции [8].

Один из ключевых эффектов здесь – расширение поля альтернатив. В условиях высокой нагрузки и растущей ответственности руководители часто действуют по привычным сценариям, опираясь на уже знакомые способы принятия решений и выбирая из довольно ограниченного набора вариантов. Коучинг, за счет работы с вопросами и рефлексией, постепенно расширяет этот набор, помогая замечать и прорабатывать альтернативы, которые в режиме быстрого реагирования обычно остаются вне внимания.

Эмпирическое исследование Яроша и Картора (Jarosz & Cartor, 2025), в рамках которого был разработан и валидизирован инструмент оценки эффективности коучинга, показывает, что в коучинговом процессе руководители последовательно работают с постановкой целей, анализом альтернатив и изменением неэффективных поведенческих паттернов [7]. Это указывает на то, что коучинг влияет сразу на несколько параметров качества управленческих решений – обоснованность выбора, глубину проработки альтернатив и личную устойчивость руководителя.

Структурирование процесса принятия решений.

Еще один важный механизм связан со структурированием самого процесса принятия решений. В коучинговых сессиях руководитель, как правило, проходит через последовательные этапы: осмысление ситуации, выделение ограничений и ресурсов, формулирование альтернатив, оценку рисков и последствий и, наконец, фиксацию конкретных шагов. По сути, это воспроизводит логику рационального принятия решений, но не в абстрактном виде, а в привязке к реальным управленческим задачам.

Мета-анализ Николау и соавторов (2023), включавший только рандомизированные контролируемые исследования, показал, что наиболее выраженные поведенческие эффекты коучинга связаны именно с когнитивными активностями – прежде всего с тем, как руководители ставят цели и осваивают новые поведенческие стратегии [13]. Это позволяет говорить о том, что коучинг влияет не только на отдельные решения, но и на саму структуру управленческого мышления.

Личная управленческая устойчивость.

Наконец, коучинг влияет на личную управленческую устойчивость руководителя. В ситуациях расширения функционала многие сталкиваются с ростом тревожности, ощущением недостаточной компетентности и снижением уверенности. Все это напрямую отражается на качестве решений, усиливая либо излишнюю осторожность, либо, наоборот, импульсивность.

Коучинг работает с этим уровнем через фиксацию достижений, проработку установок и регулярную рефлекссию, помогая сформировать более устойчивую управленческую позицию.

Мета-анализ Николау и соавторов (2023) также фиксирует значимые эффекты коучинга в отношении самооффективности, психологического капитала и устойчивости к стрессу и трудностям [13].

Эти результаты согласуются с данными рандомизированного контролируемого исследования Гранта и соавторов (Grant et al., 2009), проведенного в период организационной реструктуризации: по сравнению с контрольной группой участники коучинга продемонстрировали более высокий уровень устойчивости

и благополучия на рабочем месте, а качественные данные показали рост уверенности и способности справляться с организационными изменениями [11].

Коучинг в контексте карьерных переходов и расширения ответственности.

Расширение функционала и переход в новую зону ответственности – это особая управленческая ситуация, в которой сразу сходятся несколько факторов риска. С одной стороны, увеличивается масштаб задач, с другой – часто не хватает релевантного опыта. Параллельно приходится выстраивать новые рабочие отношения, пересматривать привычные способы работы и действовать в условиях более пристального внимания со стороны организации. В совокупности это создает высокую когнитивную и эмоциональную нагрузку, которая напрямую влияет на качество принимаемых решений.

Одним из наиболее показательных эмпирических исследований в этом контексте является работа Гранта (Grant, 2014), проведенная в период масштабных организационных изменений – смены генерального директора, внедрения новой бизнес-модели и реструктуризации. В исследовании приняли участие 31 руководитель глобальной инжиниринговой компании. Программа, включавшая четыре коучинговые сессии, была связана с улучшением достижения целей, развитием более ориентированного на решения мышления, ростом готовности к изменениям, а также повышением самоэффективности и устойчивости руководителей. Важно, что наибольшие изменения были зафиксированы именно в тех зонах, которые находятся под прямым контролем самого руководителя – это подчеркивает, насколько важен точный фокус коучинга в подобных переходных ситуациях [10].

Дополнительное понимание дает кейс-стади Университета Вандербильда (Vanderbilt University, Rathmell, Brown & Kilburg, 2019), в котором описан опыт коучингового сопровождения руководителя при переходе в новую академическую роль с расширенным функционалом. В этом случае коучинг помог ускорить адаптацию и был выстроен максимально индивидуально: содержание сессий напрямую зависело от конкретных управленческих задач и личных особенностей руководителя. Несмотря на то что речь идет об индивидуальной истории, а не о

выборочном исследовании, данный кейс ценен детальным описанием механизмов коучинговой работы в условиях реального управленческого перехода [9].

Важно и более общее наблюдение, которое встречается в ряде исследований: при расширении функционала руководитель сталкивается не просто с увеличением объема задач, а с изменением их характера. Решения приходится принимать в условиях большей неопределенности, с большим количеством заинтересованных сторон и с более долгосрочными последствиями. Именно это изменение самой природы управленческих задач делает коучинг особенно востребованным в подобных ситуациях.

Сравнение коучинга с альтернативными методами развития руководителей.

В практике развития руководителей традиционно выделяют три основных инструмента: тренинг, наставничество и коучинг. У каждого из них своя задача и своя логика работы. *Тренинг* направлен на передачу знаний и инструментов. Как правило, это групповой и достаточно стандартизированный формат, который хорошо работает для формирования базовых компетенций. При этом его ограничение в том, что он слабо учитывает индивидуальный управленческий контекст: руководитель получает знания, но не всегда переносит их в реальную практику. *Наставничество* строится на передаче опыта от более опытного специалиста. Оно особенно полезно при входе в новую роль или область. Однако здесь есть ограничение: решения во многом опираются на опыт наставника, который не всегда точно совпадает с конкретной ситуацией другого человека. Кроме того, вместе с опытом часто передаются и управленческие привычки, которые не обязательно будут эффективны в другом контексте. *Коучинг* устроен иначе. Он не про передачу знаний и не про готовые ответы. Через диалог, вопросы и структурированную работу он помогает руководителю самому выработать решения, которые лучше всего подходят именно под его задачи, контекст и ресурсы.

Прямых сравнительных исследований коучинга с другими форматами пока немного – это действительно один из слабых участков в доказательной базе. Тем

не менее имеющиеся данные позволяют сделать некоторые ориентиры. Так, в исследовании Лош и соавторы (Losch et al. 2016) сравнивались четыре формата: индивидуальный коучинг, самокоучинг, групповой тренинг и контрольная группа. Результаты показали, что коучинг оказался более эффективным с точки зрения достижения личных целей и удовлетворенности участников, тогда как тренинг лучше сработал в передаче знаний. Это ещё раз показывает, что речь идет не о конкуренции форматов, а о разных задачах, которые они решают [12].

В практической работе коучинг не заменяет тренинги или наставничество, а дополняет их. Наиболее рабочая модель – это сочетание всех трех инструментов в зависимости от задачи. Особенно это актуально для руководителей в ситуации расширения функционала: тренинг помогает быстро разобраться в новой области, наставничество дает опору на чужой опыт, а коучинг – пространство, где можно собрать всё это в свою собственную стратегию и решения.

Состояние исследований по теме коучинга в российской науке.

Исследования управленческого коучинга в российской научной практике на сегодняшний день представлены более ограниченно по сравнению с международным контекстом – как по объему, так и по уровню методологической проработки. Это отмечается и самими отечественными исследователями.

Так, Антонова Н. В. и Наумцева Е. А. в работе «Проблема эффективности коучинга: исследования в рамках психологии коучинга» (2022) рассматривают эффективность коучинга в рамках психологии коучинга как развивающейся научной области, сосредоточенной на изучении его психологических механизмов. Авторы анализируют различные теоретические подходы и методы оценки эффективности коучинга и приходят к выводу, что на сегодняшний день наиболее разработанной доказательной базой обладает когнитивно-бихевиоральный коучинг (СВС). При этом отдельно подчеркивается необходимость расширения использования количественных и объективных методов оценки эффективности [1].

Богатырёв Е. Д. в статье, опубликованной в журнале «Государственная служба» (2021), рассматривает коучинг как стиль управления и инструмент профессионального развития персонала в системе государственной службы. Работа

носит преимущественно концептуальный характер и не включает эмпирической проверки [2].

Одним из немногих российских исследований с эмпирическим дизайном является работа, опубликованная в репозитории НИУ ВШЭ в 2016 году. На выборке из 34 руководителей коммерческих организаций было зафиксировано повышение самооценки личной эффективности у 63% участников после прохождения коуч-сессий [4]. Несмотря на ограниченность выборки и опору на самооценочные показатели, эти данные представляют интерес как одно из немногочисленных эмпирических свидетельств в российском контексте.

В апреле 2025 года в НИУ ВШЭ прошла I Всероссийская конференция «Психология коучинга: методология, теория, практика» – первое в России научное мероприятие, полностью посвященное данной теме. В рамках конференции была опубликована статья Зотовой И.В. «Коучинг как инструмент повышения эффективности принятия решений руководителями» [3]. Важно отметить, что в данной работе коучинг рассматривается не как внешняя практика сопровождения, а как навык, осваиваемый самими руководителями. Это задает иной ракурс по сравнению с большинством международных исследований и показывает, что интерес к теме качества управленческих решений в контексте коучинга в российской науке уже формируется, хотя эмпирическая база по-прежнему остается ограниченной.

Ключевые понятия и определения.

Прежде чем переходить к выводам обзора, важно зафиксировать, как в рамках данной работы понимается управленческий коучинг – именно это понимание лежит в основе анализа. В целом коучинг представляет собой «особый вид развивающей практики в форме партнерского диалога, стимулирующего мыслительные и творческие процессы, направленный на максимальное раскрытие личного и профессионального потенциала людей для достижения их целей» [5].

В организационном контексте управленческий коучинг можно описать как процесс индивидуальной работы с руководителем, направленный на развитие его управленческих компетенций и повышение эффективности в реальных рабочих

задачах. Ключевая особенность коучинга – работа через рефлексию и расширение осознанности. Коуч не дает советов и не предлагает готовых решений. Вместо этого через вопросы, обратную связь и структурированные инструменты (например, модели типа GROW, шкалирование, работу с убеждениями) он помогает руководителю по-новому посмотреть на ситуацию, расширить поле альтернатив, увидеть «слепые зоны» и выработать собственные управленческие решения.

Для настоящего исследования принципиально важно, что эти механизмы напрямую связаны с процессом принятия решений. Качество управленческого решения в данном контексте понимается как совокупность нескольких параметров, который включает несколько уровней: согласованность со стратегией, глубину проработки альтернатив, обоснованность и структурированность выбора, эффективность реализации, а также личную устойчивость руководителя в условиях неопределенности.

Отдельный методологический вопрос – как именно измерять это качество. Единого подхода здесь нет, поэтому в литературе выделяется несколько логик операционализации. Процессный подход фокусируется на том, как принимается решение – насколько оно структурировано, какие альтернативы рассматриваются, используется ли достаточный объем информации. Результатный подход оценивает уже итог – достигнуты ли цели, насколько решение оказалось эффективным и согласованным со стратегией. Субъективный подход опирается на восприятие самого руководителя – его уверенность в решении, удовлетворенность процессом и ощущение, что ситуация была проработана достаточно глубоко.

Важно, что именно такие параметры, как проработка альтернатив, обоснованность и осознанность, напрямую затрагиваются в коучинговой работе. Это позволяет рассматривать связь между коучингом и качеством управленческих решений как теоретически обоснованную и задает основу для дальнейшего эмпирического исследования.

Выводы и обоснование актуальности исследования.

Проведенный обзор позволяет сделать несколько ключевых выводов.

1. Международные исследования в целом подтверждают эффективность управленческого коучинга в контексте профессионального развития руководителей. Мета-анализы, рандомизированные контролируемые исследования и корпоративные отчеты достаточно последовательно показывают его положительное влияние – в том числе на управленческое поведение, целеполагание, когнитивную гибкость и личную эффективность.

2. Механизмы этого влияния в целом понятны и теоретически обоснованы, а в ряде случаев подтверждены эмпирически. Речь идет о расширении поля альтернатив, более структурированном процессе принятия решений, развитии управленческой рефлексии и повышении личной устойчивости руководителя. При этом важно, что само качество управленческих решений как отдельный объект исследования по-прежнему изучено ограниченно.

3. Контекст расширения функционала и ответственности руководителя практически не рассматривается как самостоятельное направление исследований. Как правило, он присутствует лишь косвенно и не становится отдельным фокусом анализа.

4. Российская исследовательская база по данной теме пока находится на стадии формирования. Количество эмпирических работ ограничено, а существующие исследования чаще опираются на небольшие выборки и самооценочные показатели.

В совокупности это позволяет говорить о высокой актуальности планируемого исследования. Несмотря на достаточно широкую международную базу, влияние коучинга именно на качество управленческих решений – и особенно в условиях расширения функционала и ответственности – остается слабо изученным как в мировой, так и в российской науке. Этот пробел имеет не только теоретическое, но и практическое значение. Организации, инвестирующие в коучинг руководителей в ситуациях роста ответственности, по сути принимают решения без опоры на системные эмпирические данные о его влиянии на качество принимаемых решений.

Задел на планируемое эмпирическое исследование.

Собранные данные обзора однозначно показывают актуальность дальнейшего исследования. В рамках настоящей работы планируется эмпирическое исследование на тему: «Коучинг как инструмент повышения качества управленческих решений руководителя в условиях расширения функционала и ответственности».

Цель исследования – понять, как управленческий коучинг влияет на качество решений руководителя в ситуациях расширения функционала, а также выработать практические рекомендации по его применению в организациях.

Объект исследования – процесс принятия управленческих решений руководителем, расширяющим свои функции и зону ответственности. Предмет – управленческий коучинг как инструмент, способный повышать качество этих решений.

В ходе исследования будет проверена гипотеза: управленческий коучинг способствует улучшению качества управленческих решений руководителей в условиях расширения их функционала и ответственности.

Полученные эмпирические данные создадут основу для более обоснованного применения коучинга в корпоративной практике. Результаты исследования могут внести вклад как в формирование отечественной доказательной базы по психологии коучинга, так и в разработку конкретных рекомендаций для организаций, инвестирующих в развитие своих руководителей.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Проблема эффективности коучинга: исследования в рамках психологии коучинга (coaching psychology) / Н.В. Антонова, Е.А. Наумцева // Современная зарубежная психология. – 2022. – Т. 11. № 1. – С. 94–103. – DOI: <https://doi.org/10.17759/jmfp.2022110109>. EDN SYKMTK

2. Богатырев Е.Д. Коучинг как стиль управления и технология профессионального развития персонала государственной службы / Е.Д. Богатырев // Государственная служба. – 2021. – №3. – С. 20–23. DOI 10.22394/2070-8378-2021-23-3-20-23. EDN MFMADB

3. Зотова И.В. Коучинг как инструмент повышения эффективности принятия решений руководителей // Психология коучинга: методология, теория, практика: материалы I Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участ. (Москва, 11 апреля 2025 г.) / науч. ред. Н.В. Антонова; Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики». – Чебоксары: Среда, 2025. – С. 288–291. EDN HUXDTY

4. Антонова Н.В. Коучинг как инструмент повышения личной эффективности в бизнесе / Н.В. Антонова, В.В. Белоусова // Бизнес-психология – современный ресурс развития организаций = Business Psychology: new resources for organizational development: материалы Междунар. науч.-практ. конф. – М., 2016. – С. 8–21. – URL: <https://publications.hse.ru/chapters/203385563> (дата обращения: 30.03.2026).

5. Основы коучинга: методические рекомендации СПК УП для подготовки к независимой оценке квалификаций / Нац. совет при Президенте РФ по проф. квалификациям; Совет по проф. квалификациям в области управления персоналом. – М., 2025. – 308 с.

6. Cannon-Bowers J.A., Bowers C.A., Carlson C.E., Doherty S.L., Evans J., Hall J. Workplace coaching: a meta-analysis and recommendations for advancing the science of coaching // *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Article 1204166. – DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1204166. EDN CLAGGV

7. Jarosz J., Cartor R. Coaching Effectiveness Framework // *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2025. Vol. 23. No. 1. Pp. 49–66. DOI: 10.24384/ssyz-ng55.

8. Colgate M. The Importance and Application of a Coaching Leadership Style in Businesses // *Businesses*. 2025. Vol. 5. No. 3. Article 32. DOI: 10.3390/businesses5030032. EDN NEEQQH

9. Rathmell W.K., Brown N.J., Kilburg R.R. Transformation to Academic Leadership: The Role of Mentorship and Executive Coaching // *Consulting Psychology*

Journal: Practice and Research. 2019. Vol. 71. No. 3. Pp. 141–160. DOI: 10.1037/cpb0000124.

10. Grant A. M. The Efficacy of Executive Coaching in Times of Organisational Change // Journal of Change Management. 2014. Vol. 14. No 2. Pp. 258–280. DOI: 10.1080/14697017.2013.805159.

11. Grant A.M., Curtayne L., Burton G. Executive coaching enhances goal attainment, resilience and workplace well-being: A randomised controlled study // The Journal of Positive Psychology. 2009. Vol. 4. No. 5. Pp. 396–407. DOI: 10.1080/17439760902992456.

12. Losch S., Traut-Mattausch E., Mühlberger M.D., Jonas E. (2016). Comparing the Effectiveness of Individual Coaching, Self-Coaching, and Group Training: How Leadership Makes the Difference. *Frontiers in Psychology*, 7, 629. DOI: 10.3389/fpsyg.2016.00629.

13. Nicolau A., Candel O.S., Constantin T., Kleingeld A. The effects of executive coaching on behaviors, attitudes, and personal characteristics: a meta-analysis of randomized control trial studies // *Frontiers in Psychology*. 2023. Vol. 14. Article 1089797. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1089797. EDN WDSMBU

14. Plotkina L., Sri Ramalu S. Determinants and trends of executive coaching effectiveness in post-pandemic era: A critical systematic literature review analysis // *Management Review Quarterly*. 2025. Vol. 75. Pp. 2067–2105. DOI: 10.1007/s11301-024-00428-x. EDN VLYTKO