

Данилочкина Вера Владимировна

канд. психол. наук, коуч по переговорам

ФГБОУ ВО «Московский государственный университет

им. М.В. Ломоносова»

г. Москва

DOI 10.31483/r-167157

КОУЧИНГ ПЕРЕГОВОРОВ: ПРОБЛЕМЫ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТ БИЗНЕС-ПРАКТИКИ К ВЕКТОРУ ФОРМИРОВАНИЯ НАУЧНО-ДОКАЗАТЕЛЬНОЙ БАЗЫ

***Аннотация:** статья посвящена теоретическому анализу коучинга переговоров как помогающей практики, формирующейся на стыке психологии переговоров, коучинга, организационной и социальной психологии. На основании анализа современных исследований по психологии коучинга, материалов по теневому коучингу и практических моделей сопровождения переговоров показано наличие противоречия между активным использованием коучинга переговоров в деловой среде и ограниченностью собственной научно обоснованной эмпирической базы. Цель статьи – проанализировать текущее состояние дел в области изучения коучинга переговоров, определить научные ограничения и предложить вектор формирования доказательной базы. Научная новизна статьи заключается в рассмотрении коучинга переговоров как отдельного объекта будущей научной операционализации и выделении «модели 5D-архитектуры переговоров» как возможной основы эмпирических исследований.*

***Ключевые слова:** коучинг, переговоры, коучинг переговоров, теневой коучинг, психология переговоров, психология коучинга, бизнес-дипломатия, доказательный коучинг.*

Введение.

В последние десятилетия коучинг демонстрирует устойчивое развитие как помогающей практики, ориентированной на раскрытие потенциала человека, по-

вышение эффективности его деятельности и сопровождение его профессионального и личного развития [6; 11]. Одновременно с расширением практического применения происходит постепенное становление психологии коучинга как самостоятельного направления исследований, ориентированного на формирование научно обоснованных моделей, изучение психологических механизмов эффективности коучинга и развитие научно доказательного подхода [1; 3]. Российские и зарубежные авторы отмечают необходимость перехода от интуитивных и эклектичных практик к воспроизводимым протоколам, объективным критериям оценки и эмпирической проверке эффективности коучинговых интервенций [2].

Согласно данным Международной федерации коучинга рост числа коучей с 2019 г. по 2023 г. составил 54%, а с 2023 г. по 2025 г. число коучей по всему миру увеличилось еще на 15% и составило более 120 тыс. человек, что свидетельствует об увеличении масштабов индустрии коучинга и востребованность данного направления на рынке помогающих услуг. При этом развитие коучинговой индустрии сопровождается расширением сфер применения данной практики и все больше включает организационное развитие, сопровождение руководителей, управление изменениями, лидерство и развитие коммуникативной компетентности [12; 13].

Одновременно с развитием коучинга возрастает значимость переговорной компетенции и договороспособности в профессиональной и организационной среде особенно в сложившейся ситуации международной экономической турбулентности и нестабильности. В настоящий момент управленческие практики всё в большей степени опираются не только на административное влияние, но и на способность выстраивать диалог, согласовывать интересы, управлять противоречиями и формировать новые устойчивые деловые отношения. Переговоры выходят за пределы ситуации разрешения конфликта и всё чаще рассматриваются как инструмент проектирования сотрудничества и реализации принципов бизнес-дипломатии.

Цель данной статьи заключается в анализе состояния дел в области коучинга переговоров, выявлении существующих проблем и определении перспектив

дальнейшего развития. Методология работы включает в себя систематический обзор литературы, а также анализ эмпирических данных, что позволяет получить целостное представление о состоянии исследуемой области.

Актуальность темы подтверждается растущим интересом к коучингу в бизнесе, образовании и личностном развитии, что создает потребность в научном осмыслении и систематизации накопленных знаний. В то же время, фрагментация существующей литературы и отсутствие единой терминологии затрудняют понимание и применение коучинговых практик в том, числе в коучинг переговоров.

Научная новизна статьи заключается в рассмотрении коучинга переговоров как самостоятельного объекта будущей научной операционализации, а также в выделении модели «5D-архитектура переговоров» как потенциальной основы для построения эмпирических исследований и разработки показателей эффективности коучинга переговоров. Дальнейшее изложение посвящено анализу теоретических оснований коучинга переговоров, рассмотрению его прикладных форм, исследованию проблемы доказательности и определению перспектив развития данного направления.

В рамках данной статьи переговоры рассматриваются как взаимодействие двух и более сторон, обладающих одновременно частично совпадающими и частично противоположными интересами и направленное на достижение обоюдного согласия [4]. При этом переговоры выступают как способ разрешения конфликта, так и как механизм построения сотрудничества вне конфликтной ситуации.

Значимость переговорной компетенции в деловой среде подтверждается масштабом финансовых потоков, сопровождаемых переговорными процессами: объём рынка сделок M&A в 2025 г. составил около 27 млрд долл. США в России и 4,8 трлн долл. США на глобальном рынке, что примерно на 40% превышает показатели предыдущего года, при этом приведённые данные, не включают торговые операции, обычные коммерческие контракты и сделки между физическими лицами [10; 14].

Рост объёмов капитала, вовлечённого в переговорные процессы, повышает требования к качеству подготовки участников делового взаимодействия и способствует развитию специализированных методов поддержки переговорной деятельности, одним из которых становится коучинг переговоров.

В рамках настоящего исследования под коучингом переговоров понимается особый вид развивающей практики, реализуемой посредством партнёрского диалога и направленной на раскрытие потенциала клиента, совершенствование его профессиональных навыков ведения переговоров, учёт индивидуально-психологических особенностей и специфики взаимодействия с другими людьми с целью достижения эффективного взаимовыгодного результата в переговорном процессе.

В отличие от бизнес-коучинга и коучинга высших руководителей объектом сопровождения в коучинге переговоров выступает переговорная деятельность, как основа бизнес-дипломатии, выстраивания деловых отношений.

С учётом практики работы выделяют четыре основных вида коучинга переговоров.

Первый вид – коучинг подготовки к переговорам, направленный на анализ целей сторон, интересов участников, возможных сценариев развития взаимодействия, рисков и стратегии переговорного поведения.

Второй вид – коучинг подведения итогов переговоров, предполагающий анализ результатов переговоров, рефлексии действий клиента, выявление успешных поведенческих паттернов и определению зон ближайшего развития.

Третий вид – теневой коучинг («shadow» от англ. «тень», shadow-coaching [16]) переговоров, при котором коучинговое сопровождение включает наблюдение за клиентом в процессе реального переговорного взаимодействия с последующей обратной связью от коуча.

Четвёртый вид – коучинг часто встречающихся переговорных ситуаций, применяемый при работе с повторяющимися сценариями: нежелательные эмо-

циональные реакций, состояния, действий и т. д., которые повторяются вне зависимости от контекста переговорной ситуации и которые клиент хотел бы изменить.

Проведение коучинга переговоров предполагает соблюдение ряда условий. Со стороны клиента необходимы готовность к коучинговой работе и наличие практического опыта ведения переговоров, поскольку именно реальный переговорный опыт становится материалом для анализа и развития.

Со стороны коуча обязательными выступают владение технологией коучинга, а также знания в области психологии переговоров, включая понимание переговорных стратегий и специализированной терминологии: BATNA, зоны возможного соглашения, пределов уступок и объективных критериев аргументации.

Специфика коучинга переговоров как отдельной помогающей практики требует использования специализированных моделей, позволяющих одновременно структурировать переговорный запрос клиента, сопровождать процесс подготовки и рефлексии, а также учитывать различные критерии оценки эффективности переговорной деятельности. Анализ научных исследований, посвящённых эффективности переговоров, показывает, что её оценка может осуществляться по двум группам характеристик: объективным, отражающим измеряемые результаты переговоров (время, сроки, цена, объём ресурсов, достигнутые договорённости), и субъективным, связанным с восприятием участником переговорного процесса, оценкой собственного поведения, удовлетворённостью результатом и качеством взаимодействия сторон [4; 5; 8]. Дополнительно в современных условиях всё большее значение приобретает способность участников формировать и сохранять долгосрочные отношения после завершения переговоров [4]. Указанная логика легла в основу коучинговой модели «5D-архитектура переговоров», в отличие от традиционного подхода, ориентированного преимущественно на достижение результата сделки, данная модель рассматривает переговоры как многокомпонентную систему, включающую одновременно объективные, личностные, процессуальные и социально-психологические аспекты.

Модель включает пять взаимосвязанных компонентов.

D1 – Выгода (Deal). Отражает предметную и количественную сторону переговоров. В фокусе анализа находятся выгода и целевые показатели сделки (цена, доля, процент, отсрочка в днях и т. д.).

D2 – «Я в переговорах» (Self). Описывает внутриличностный контекст переговорной деятельности и включает особенности роли, состояния, поведения и самооценки клиента в переговорном процессе.

D3 – Процесс (Process). Отражает особенности организации переговорного взаимодействия: динамику диалога, последовательность действий сторон, эмоциональный фон и условия, в которых разворачивается переговорный процесс.

D4 – Результат (Result). Связан с системой оценки достигнутого итога. Анализируется степень возможных уступок и возможные пределы, в рамках которых может идти обсуждение.

D5 – Отношения (Relationship) Отражает социально-психологическое уровень и ориентирован на оценку качества взаимодействия сторон, уровня доверия и перспектив дальнейшего сотрудничества. В рамках данного блока анализируется вопрос сохранения отношений после завершения переговорного процесса и их значение для последующей совместной деятельности.

Практическое применение модели «до переговоров», так и «после их завершения» представлено в таблице 1 и таблице 2.

На этапе подготовки модель используется как инструмент проектирования будущего взаимодействия. Клиент совместно с коучем определяет желаемую выгоду, анализирует собственную роль, проектирует процесс переговоров, формулирует критерии оценки результата и определяет целевые отношения, которые необходимо сохранить после завершения взаимодействия (табл. 1).

Таблица 1

Использование модели «5D-архитектура переговоров» в коучинге переговоров на этапе подготовки к переговорам

Компонент модели	Содержание компонента	Пример коучинговых вопросов
------------------	-----------------------	-----------------------------

D1 – Deal (Выгода)	Определение желаемого результата переговоров, границ допустимых решений, выгод и альтернатив	Какой конкретный результат ты хочешь получить (в цифрах)? Каковы твои пределы? Какова твоя BATNA?
D2 – Self (Я в переговорах)	Анализ роли, состояния и желаемой модели поведения клиента	Каким ты хочешь быть в этих переговорах? Какую роль ты для себя отводишь? Что для тебя будет означать «хорошо сыграл»?
D3 – Process (Процесс)	Проектирование динамики переговоров, атмосферы и взаимодействия	Как ты хочешь, чтобы проходили переговоры? Какую атмосферу создаёшь? Что можешь сделать, чтобы переговоры прошли так, как ты хочешь?
D4 – Result (Результат)	Формирование критериев оценки итогового результата	Насколько ты будешь доволен результатом? За счёт чего планируешь добиться результата? Как будешь оценивать успешность переговоров?
D5 – Relationship (Отношения)	Планирование желаемых отношений после завершения переговоров	Какие отношения ты хочешь сохранить после переговоров? Как создать доверительные отношения? Что готов для этого сделать?

После завершения переговоров модель выполняет рефлексивную функцию. Каждый компонент может оцениваться отдельно, например, посредством шкалирования от 0 до 10 баллов. Это позволяет выявлять дисбаланс между объективным успехом переговоров и субъективным восприятием переговорной ситуации клиентом. Так, высокий показатель по блокам D1-«Выгода» и D4-«Результат» при низкой оценке компонента D2-«Я в переговорах» может указывать на риск эмоционального истощения, снижения самооценки или потери устойчивости переговорной позиции (табл. 2).

Таблица 2

Использование коучинговой модели «5D-архитектура переговоров» на этапе анализа итогов переговоров

Компонент модели	Направление анализа	Пример коучинговых вопросов
D1 – Deal (Выгода)	Анализ фактически достигнутой выгоды и переговорных уступок	Что ты реально получил? Где уступил и почему?
D2 – Self (Я в переговорах)	Анализ субъективной удовлетворённости собой и собственного поведения	Насколько ты доволен собой (0–10)? Где ты был не собой? Где ты был максимально сильным?
D3 – Process (Процесс)	Анализ хода переговоров и точек потери управления	Где процесс пошёл не так? В какой момент ты потерял управление ситуацией?

D4 – Result (Результат)	Оценка итогового результата и его временной перспективы	Насколько ты доволен результатом (0–10)? Это краткосрочная или долгосрочная победа?
D5 – Relationship (Отношения)	Оценка влияния переговоров на дальнейшее взаимодействие сторон	Захочет ли вторая сторона снова работать с тобой? Что ты сделал, чтобы усилить или ослабить отношения?

С научной точки зрения модель «5D-архитектура переговоров» представляет интерес не только как прикладной инструмент коучинга переговоров, но и как потенциальная операциональная основа будущих исследований. Подобно тому как модели используются в когнитивно-поведенческом коучинге для разработки протоколов и проведения эмпирических исследований, структура 5D может быть использована для выделения измеряемых показателей эффективности коучинга переговоров и последующей научной верификации (рис. 1).



Рис. 1. Схема применения коучинговой модели «5D-архитектура переговоров»

в коучинге переговоров на этапах подготовки и постпереговорной рефлексии

Дополнительное научное обоснование использования диагностических инструментов в коучинге переговоров дают результаты метаанализа рандомизированных контролируемых исследований executive coaching, выполненного А.

Nicolau и соавт [15]. Авторы показали, что наибольший эффект коучингового воздействия наблюдается в области поведенческих изменений, а также в отношениях (установок) и отдельных индивидуальных характеристик личности [15]. С позиции коучинга переговоров данные результаты позволяют рассматривать диагностический этап как важный элемент последующего проектирования стратегии и тактики коучингового сопровождения. В качестве одного из вариантов структурирования диагностических данных может использоваться индивидуально-психологический переговорный профиль (ИППП), понимаемый не как самостоятельная психодиагностическая методика, а как интегративная модель описания клиента, объединяющая результаты нескольких валидизированных инструментов: диагностики стиля ведения переговоров (МОПС), предпочитаемого типа поведения в конфликте (ТКИ Томаса-Килманна) и уровня развития эмоционального интеллекта (ЭМИн) [7; 9; 17]. Использование данной конструкции на начальном этапе коучинга переговоров позволяет формировать гипотезы о сильных сторонах клиента, потенциальных ограничениях и возможных направлениях развития переговорной компетентности, которые в дальнейшем могут быть положены в основу индивидуальной стратегии коучингового сопровождения.

Заключение.

Проведённый теоретический анализ показал, что коучинг переговоров представляет собой формирующееся коучинговое направление, обладающее собственной предметной областью, прикладными форматами работы и специфическими требованиями к участникам коучингового процесса. Несмотря на активное использование коучинга переговоров в сопровождении руководителей и специалистов, его развитие в настоящее время преимущественно опирается на бизнес-практику, тогда как объём специализированных эмпирических исследований остаётся ограниченным, что подтверждает наличие разрыва между прикладным применением и уровнем научной разработанности.

В рамках исследования были уточнены содержание и границы понятия «коучинг переговоров», выделены основные виды коучингового сопровождения пе-

реговорной деятельности, определены условия его реализации, а также рассмотрены возможности использования научно обоснованных диагностических инструментов. Предложена коучинговая модель «5D-архитектура переговоров» как инструмент сопровождения клиента при подготовке к переговорам и последующей постпереговорной рефлексии, а также как потенциальная операциональная основа для разработки измеряемых показателей эффективности коучинга переговоров.

Таким образом, коучинг переговоров может рассматриваться не только как прикладная развивающая практика, но и как перспективное направление дальнейших научных исследований. Формирование доказательной базы данного направления предполагает переход от описательных и практико-ориентированных моделей к их последующей операционализации, эмпирической проверке и созданию воспроизводимых протоколов исследования эффективности коучинга переговоров. Это создаёт предпосылки для дальнейшей интеграции коучинга переговоров в пространство научной психологии и развития самостоятельного исследовательского направления.

Список литературы

1. Антонова Н.В. Психология коучинга (coaching psychology): направления исследований и перспективы развития / Н.В. Антонова // Омские научные чтения – 2020: материалы Четвертой Всероссийской научной конференции (Омск, 30 ноября – 5 декабря 2020 года). – Омск: Омский государственный университет им. Ф.М. Достоевского, 2020. – С. 1579–1584. EDN LJORHT

2. Антонова Н.В. Модели в когнитивно-поведенческом коучинге: от принципа к протоколу / Н.В. Антонова // IX Международный форум Ассоциации когнитивно-поведенческой психотерапии CBT Forum 2023: сборник научных статей. – СПб.: Лема, 2023. – EDN MXWPO. EDN MXWPOI

3. 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: 10.17759/jmfp.2022110109. EDN SYKMTK

4. Данилочкина В.В. Специфика внутриличностных контекстов деятельности участников кратковременных деловых переговоров: дис. ... канд. психол. наук / В.В. Данилочкина; Ярославский государственный университет им. П.Г. Демидова. – Ярославль, 2024. – 227 с. EDN OZRWFU

5. Кимпелайнен Е.И. Социально-психологическая эффективность переговоров. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Екатерина Ивановна Кимпелайнен. – СПб., 1996. – 157 с. EDN NLHXIR

6. Кларин М. В. «Новая реальность» и коучинг в организациях // Инновационные процессы в профессиональном и высшем образовании и профессиональном самоопределении: коллективная монография / авт.-сост.: М.Н. Стриханов, Е.Н. Геворкян, Н.Д. Подуфалов. – М.: Экон-Информ, 2020. – 358 с.

7. Кларин Михаил Владимирович. Публикации. URL: <https://psyjournals.ru/authors/12876> (дата обращения: 20.05.2026).

8. Люсин, Д.В. Новая методика для измерения эмоционального интеллекта: опросник ЭМИн // Психологическая диагностика. – 2006. – №4. – С. 3–22. EDN VZMIFN

9. Маркович, В.А. Социально-психологические детерминанты успешности обучения переговорщиков: дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05. / Маркович Вадим Александрович. – СПб., 2015. – 304 с. EDN XBHXBP

10. Солдатова, Г.У., Гасимов А.Ф. Разработка и апробация методики оценки переговорного стиля // Экспериментальная психология. – 2019. – Т.12 – №3. – С. 92–104 с. DOI 10.17759/exppsy.2019120307. EDN IBEZVM

11. Сумма сделок М&А в 2025 году стала минимальной за 20 лет // Ведомости. – 2026. – 10 февр. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2026/02/10/1175161-summa-sdelok-ma> (дата обращения: 10.04.2026).

12. Улановский А.М. Коучинг с оглядкой на науку: практики позитивной жизни / А.М. Улановский // Психология. Журнал Высшей школы экономики. – 2012. – Т. 9. №4. – С. 59–80. EDN QYXAOH

13. ICF Global Coaching Study 2012 Executive Summary. URL: <https://coachingfederation.org/resources/research/global-coaching-study/> (date of request: 20.03.2026).

14. ICF Global Coaching Study 2025 Executive Summary. URL: https://wfpma.org/files/news/2025-ICF-Global-Coaching-Study_EXECUTIVE-SUMMARY.pdf (date of request: 20.03.2026).

15. MA Highlights FY25. URL: https://dealogic.com/insight/ma-highlights-fy25/?utm_source=chatgpt.com (date of request: 14.04.2026).

16. 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. Art. 1089797. DOI: 10.3389/fpsyg.2023.1089797. EDN WDSMBU

17. Roelofs B. Shadow Coaching helps Leaders to Improve their Performance on the Job in Real-Time // *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*. 2019. №3. Pp. 49–62. DOI 10.24384/1saj-7n35.

18. Thomas K.W. Developing a forced-choice measure of conflict-handling behavior: The «mode» instrument / K.W. Thomas, R.H. Kilmann // *Educational and Psychological Measurement*. 1977. No. 37 (2). Pp. 309–325. DOI 10.1177/001316447703700204. EDN JSLFCT