Организационная психология. 2026. Т. 16. № 2. С. 289–296.

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ

www.orgpsyjournal.hse.ru

Коучинг в организации: развитие доказательного подхода в России

АНТОНОВА Наталья Викторовна
Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики», Москва, Россия

ВИЛЬКОВСКАЯ Ольга Дмитриевна
Автономная некоммерческая организация ДПО «Академия «Пять призм»», Санкт-Петербург, Россия

Аннотация. 23–24 апреля 2026 года состоялась II Всероссийская научно-практическая конференция «Психология коучинга: методология, теория, практика. Доказательный подход». В этом году акцент был сделан на развитии доказательного подхода в коучинге для повышения эффективности организаций России. Конференция носила междисциплинарный характер и была посвящена развитию психологии коучинга (*coaching psychology*) как отрасли академической и прикладной психологии, формированию доказательной базы коучинга и обмену опытом научно обоснованного коучинга в сопровождении лидеров бизнеса, государственного управления, медицины, спорта и образования. Результаты конференции показали, что психология коучинга успешно формируется в России как самостоятельная научная дисциплина, а отрасль в целом переходит в фазу зрелости, ключевыми признаками которой становятся доказательность, институционализация, интеграция с фундаментальной научной психологией и ответственное освоение цифровых технологий.

Ключевые слова: коучинг, коучинг в организации, доказательный подход, профессионализация коучинга, когнитивно-поведенческий коучинг, экзистенциальный коучинг, психоаналитический коучинг, супервизия, мета-супервизия.

23–24 апреля 2026 года в Национальном исследовательском университете «Высшая школа экономики» состоялась II Всероссийская научно-практическая конференция с международным участием «Психология коучинга: методология, теория, практика. Доказательный подход». Организаторами выступили Факультет социальных наук НИУ ВШЭ под эгидой Российского психологического общества (секция «Психология коучинга»). Председатель программного комитета — кандидат психологических наук, профессор департамента психологии НИУ ВШЭ, руководитель секции «Психология коучинга» РПО Наталья Викторовна Антонова. Председатель организационного комитета — член совета секции «Психология коучинга» РПО, Президент Клуба коучей НИУ ВШЭ Ольга Дмитриевна Вильковская.

Нынешняя конференция продолжила линию, заданную Первой Всероссийской конференцией 2025 года, резолюция которой зафиксировала вступление российского коучинга в период зрелости и необходимость перехода к доказательному подходу (Антонова, 2025). Преемственность была отмечена в приветственном слове председателя организационного комитета: программа первой конференции включала всего 161 выступление, 12 пленарных

Адрес: 101000, Москва, ул. Мясницкая, 20. **E-mail:** nvantomova@hse.ru

докладов, 17 тематических секций, восемь мастер-классов и стратегическую сессию, задав ориентиры для последующих конференций. Конференция 2026 года носила междисциплинарный характер и была посвящена развитию психологии коучинга (*coaching psychology*) как отрасли академической и прикладной психологии, формированию доказательной базы коучинга и обмену опытом научно обоснованного коучинга в сопровождении лидеров бизнеса, государственного управления, медицины, спорта и образования.

Актуальность конференции обусловлена бурным развитием отрасли в последние годы. В 2022 г. в Российской Федерации был утверждён профессиональный стандарт 07.014 «Консультант в области управления персоналом»[1], в который вошли такие трудовые функции, как 3.2.7 «Коучинг руководителей функциональной области» и 3.4.5 «Коучинг руководителей по стратегическому управлению персоналом организации». В 2024 г. Министерство труда РФ утвердило четыре квалификации коучей[2]: «Бизнес-коуч», «Коуч по вопросам карьеры и профессионального развития сотрудников», «Коуч бизнес-команд», «Коуч для руководителей высшего звена». С 1 января 2026 г. вступил в силу новый Общероссийский классификатор профессий рабочих, должностей служащих и тарифных разрядов ОК 016-2025, в который включена позиция «201869 Коуч», которая относится к группе должностей служащих по ОКЗ 2424 «Специалисты в области подготовки и развития персонала». В 2025 году внедрена Независимая оценка квалификаций (НОК) коучей и создан Государственный реестр коучей, прошедших НОК. В настоящее время разрабатывается Национальная модель коучинга. Развитие доказательной базы — ещё один шаг к профессионализации и легитимизации коучинга как практики для обеспечения организаций качественными коучинговыми услугами.

Хроника событий

Первый день конференции открылся пленарным заседанием, задавшим концептуальный горизонт конференции. В пленарной сессии выступили: *Наталья Антонова* с программным докладом ***«Психология коучинга как доказательная научная дисциплина»***, *Алексей Улановский* с очерком об истоках коучинговых практик, *Андрей Россохин* с критическим обзором о «вычитании» психологии в коучинге, *Ольга Рыбина* с докладом об интегративном подходе в коучинге. *Елена Наумцева* представила сравнительное исследование практик коучинге в России и 45 странах. Другие известные представители отрасли рассказали о решение-ориентированном и системно-деятельностном подходах в коучинге, «развивающем диалоге», системном моделировании в коучинге, а также изменениях, которые происходят в отрасли в настоящее время и о формировании национальной российской модели коучинга.

Затем состоялись панельная дискуссия ***«Роль коучинга в развитии современных организаций»*** с участием представителей организаций, применяющих коучинг для повышения эффективности: Общероссийская общественная организация «Деловая Россия», ПАО «Сбербанк», АО «ТБанк», ООО «Авито», UFC Евразия, НИУ ВШЭ, Министерство промышленности и геологии республики Саха (Якутия). Вечером прошли мастер-классы представителей различных подходов и школ коучинга.

Второй день был отведён работе секций, стратегической сессии по развитию научно обоснованного коучинга и итоговому круглому столу «Развитие психологии коучинга и доказательного коучинга в России».

1 Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом». URL: https://profstandart.rosmintrud.ru/

2 Профессиональные квалификации коуча. URL: https://nok-nark.ru/pk/list/

Всего в рамках конференции работало 17 секций3. Настоящая резолюция подготовлена на основании отчётов руководителей секций, представивших итоговые материалы, а также решений итогового круглого стола.

Общие итоги конференции:
Всего зарегистрирован 421 участник
Проведено 31 мероприятие за два дня:
Пленарная сессия, панельная дискуссия, 10 мастер-классов, 17 тематических секций, один круглый стол, стратегическая сессия.
Выступили 148 спикеров, из них 12 пленарных докладов, 10 представителей организаций.

Общие выводы работы секций конференции

Обобщение материалов секций позволяет выделить шесть сквозных тенденций, определяющих текущее состояние и направление развития психологии коучинга в России.

1. Переход к доказательному подходу при сохраняющемся дефиците строгих исследований

Доказательность стала смысловым ядром конференции. Фактически все секции зафиксировали как растущий запрос на научную обоснованность, так и общие лакуны: нехватку рандомизированных контролируемых исследований, исследований с лонгитюдным дизайном (свыше 12 месяцев), исследований с контрольными группами, валидированного отечественного инструментария и оценки экономической эффективности (возврат на инвестиции) программ. При этом отмечен и риск превращения «научной обоснованности» в маркетинговый лозунг, что требует выработки критериев её оценки.

2. Институционализация профессии

Участники секций отметили движение к закреплению профессионального статуса коучинга: внесение коучинга в реестр профессий, профессиональный стандарт, барьер входа и квалификацию коучей, противодействие неквалифицированным практикам. Подчёркнута роль профессиональных объединений (РПО, АКПП, ФПКиН, АРК) в формировании единых стандартов.

3. Интеграция с психологией и междисциплинарность

Зафиксировано устойчивое сближение коучинга с психологией: работа с идентичностью, ценностями и эмоциями всё чаще опирается на психологические концепции, а граница между коучингом, психологическим консультированием и терапией становится более проницаемой. Растёт значимость базового психологического образования коуча и интегративных моделей.

4. Супервизия как обязательный элемент обеспечения качества

Участник нескольких секций подчёркивали, что регулярная супервизия должна стать обязательным условием поддержания квалификации и профессиональной устойчивости специалиста.

5. Искусственный интеллект в коучинге

Сформулирована рамка ответственного применения искусственного интеллекта (ИИ): модель «человек в контуре» (human-in-the-loop), при которой коуч сохраняет ответствен-

3 Подробнее описание секций представлено на официальном сайте конференции. URL: https://social.hse.ru/psy/psycoach-2026/

ность за смыслы, этику и эмоциональную глубину. Обозначены необходимость этического кодекса использования ИИ, информированного согласия, анонимизации и защиты данных, а также поставлены новые исследовательские вопросы (перенос и проекции при взаимодействии с ИИ, восстановление субъектности клиента).

6. Зрелость российской практики и формирование отечественного инструментария

Большинство участников конференции констатировали переход российского коучинга в фазу зрелости. Об этом свидетельствуют накопление собственной доказательной базы, разработка и психометрическая валидизация оригинальных методик, движение к национальной модели профессионального коучинга с опорой на отечественную научную традицию.

Рекомендации заинтересованным сторонам

По итогам конференции сформулированы основные рекомендации семи группам заинтересованных сторон коучинга и психологии коучинга.

Группа 1. Профессиональное сообщество

Рекомендации: 1) разработать таксономию подходов и единый понятийный аппарат коучинга; 2) продвигать доказательный подход и критерии оценки научной обоснованности; 3) утвердить этические стандарты, включая нормы использования ИИ и нейроинструментов (информированное согласие, конфиденциальность, защита данных); 4) сделать регулярную супервизию обязательным условием поддержания квалификации; 5) создать репозиторий кейсов с доказательной оценкой; 6) продолжить шаги по институционализации профессии.

Группа 2. Высшие учебные заведения

Рекомендации: 1) включить в программы подготовки коучей обязательную психологическую базу и доказательную методологию; 2) развивать исследовательские магистратуры и аспирантуры по коучингу с фокусом на объяснение психологических механизмов изменений, происходящих в результате применения коучинга; 3) внедрять модули отраслевого коучинга (медицина, спорт, образование, бизнес) и философско-антропологических оснований коучинга в программы обучения; 4) строить партнёрства с организациями для полевых исследований на больших выборках; 5) использовать коучинг и менторинг4 как инструмент развития самого профессорско-преподавательского состава и студентов.

Группа 3. Государственные структуры

Рекомендации: 1) завершить институциональное оформление профессии (включение в реестр профессий, профессиональный стандарт) с регулированием, защищающим рынок от неквалифицированных практиков без подавления развития отрасли; 2) обосновать на государственном уровне эффективность коучинга как инструмента развития кадрового потенциала и снижения кадрового дефицита (прежде всего в здравоохранении); 3) интегрировать доказательный коучинг и менторинг в национальные проекты («Производительность труда», «Образование», «Кадры») и программы поддержки отдельных групп (участники СВО, люди с ОВЗ); 4) поддержать гранты на прикладные исследования; 5) ввести требования к защите данных в диджитал-коучинге; 6) внести слова «коучинг» и «коуч» в нормативные словари русского языка как устоявшиеся термины.

4 **Менторинг** — метод развития персонала, где более опытный эксперт передаёт стратегический опыт и видение. Он отличается от наставничества фокусом на карьере и мышлении, а от коучинга — наличием готовых ответов и личного экспертного опыта у наставника (Подробнее см.: Сосновская Д. (2024). Наставничество и коучинг: чем различаются и какой метод выбрать для обучения персонала? Блог iSpring) ***Прим. ред.***

Группа 4. Исследователи в области коучинга

Рекомендации: 1) сосредоточиться на исследованиях высокого качества со случайными выборками, с лонгитюдным дизайном и квазиэкспериментах с контрольными группами, с целью формирования доказательной базы; 2) разрабатывать и психометрически валидизировать оригинальный отечественный инструментарий; 3) сочетать количественные и качественные методы (*mixed methods desing*); 4) объяснять механизмы действия коучинга и описывать вмешательства (что именно делает коуч); 5) оценивать экономическую эффективность; 6) адаптировать зарубежные методики к российскому контексту; 7) изучать влияние сквозных трендов — ИИ, госрегулирования, экономических кризисов и тому подобных.

Группа 5. Поставщики коучинговых услуг и образовательные программы

Рекомендации: 1) эволюционировать от обучения линейным техникам к системному интегративному доказательному подходу; 2) обеспечить соответствие программ профессиональному стандарту; 3) внедрять супервизию и менторинг как обязательный элемент пост-обучения; 4) создавать отраслевые модели коучинга для корпоративных университетов; 5) строить и публиковать доказательную базу собственных программ (агрегированные метрики без нарушения конфиденциальности); 6) вести просветительскую работу.

Группа 6. Корпоративный сектор

Рекомендации: 1) внедрять адаптивное целеполагание и долгосрочное карьерное планирование в программы развития персонала, особенно в условиях цифровой трансформации и влияния ИИ; 2) использовать командный и организационный коучинг как инструмент устойчивости, удержания и психологической безопасности.

Группа 7. Организационный комитет конференции

Рекомендации: 1) сохранить и расширить отраслевые и теоретико-методологические секции (включая философско-антропологические основания коучинга); 2) предусмотреть публикацию записей докладов в открытом доступе; 3) поддерживать постоянные тематические направления в межконференционный период.

Приоритетные направления исследований

На итоговом Круглом столе конференции были подведены итоги конференции и определены приоритетные направления дальнейших исследований в области «Психологии коучинга» на период 2026–2030 годы.

1. *Методология и оценка эффективности коучинга*: разработка и психометрическая валидизация отечественного инструментария, развитие методологии доказательных исследований коучинга, качественные методы оценки результата, исследование связи готовности к коучингу (*coachability*) с фактической эффективностью программ.

2. *Оценка долгосрочных и экономических эффектов коучинга в организациях*: лонгитюдные исследования продолжительностью свыше 12 месяцев, оценка устойчивости изменений через один–три года, измерение показателя возврата на инвестиции коучинговых программ (особенно в здравоохранении и других организациях).

3. *Исследования нейробиологических механизмов коучинга*: систематическая эмпирическая проверка нейрофизиологических механизмов и маркеров эффективности коучинга (ЭЭГ, ВСР, фМРТ), накопление отечественной доказательной базы нейроэффектов.

4. *Исследование эффектов применения искусственного интеллекта в коучинге*: сравнительная эффективность форматов «коуч» / «коуч + ИИ» / рефлексивные инструменты, психодинамика взаимодействия клиента с ИИ, восстановление субъектности.

5. *Разработка отраслевых протоколов и моделей коучинга*: разработка специфичных для отрасли моделей и протоколов для здравоохранения, спорта, бизнеса, госслужбы и так далее.

6. *Формирование российской национальной теоретической модели коучинга*: разработка теоретической рамки коучинга с опорой на отечественные исследования; проработка дифференциации антропопрактик в континууме «помогающие — развивающие»; разработка российских моделей компетенций коуча, супервизора, мета-супервизора.

Сборник трудов конференции

По итогам работы конференции выпущен сборник материалов с размещением в РИНЦ (Антонова, 2026). В сборник вошло 88 статей, распределённых по восьми тематическим разделам. Представлены результаты теоретических, эмпирических и прикладных исследований. География авторского коллектива охватывает 15 городов России (Москва, Санкт-Петербург, Белгород, Бердск, Воронеж, Кировск, Корсаков, Липецк, Нижний Новгород, Подольск, Саратов, Тула, Хабаровск, Чебоксары, Челябинск), а также Испанию (Кальпе), Беларусь (Гродно), Казахстан (Алматы) и Великобританию (Лондон). Среди авторов — доктора и кандидаты наук, профессора и доценты, преподаватели вузов, студенты, психологи и практикующие коучи.

Заключение

Участники конференции констатируют: психология коучинга в России формируется как самостоятельная научная дисциплина, а отрасль переходит в фазу зрелости, ключевыми признаками которой становятся доказательность, институционализация, интеграция с фундаментальной психологией и ответственное освоение цифровых технологий. Реализация представленных рекомендаций совместными усилиями профессионального сообщества, академических институций, государства, исследователей и бизнеса призвана укрепить научный фундамент российского коучинга и повысить доверие к нему как к научно обоснованной практике развития человеческого потенциала.

Литература

Антонова, Н. (2025). Коучинг в организации: резолюция Первой Всероссийской научно-практической конференции с международным участием «Психология коучинга: методология, теория, практика». *Организационная психология, 15*(2), 229–232.

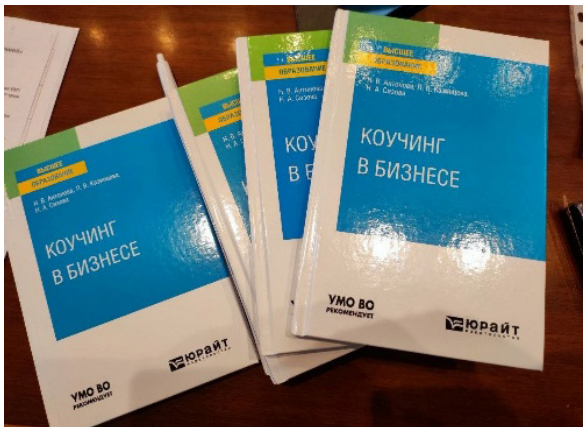
Антонова, Н. В. (ред.) (2026). *Психология коучинга: методология, теория, практика. Доказательный подход : материалы II Всерос. науч.-практич. конф. с междунар. участ. (Москва, 23-24 апр. 2026 г.)*. Чебоксары: ИД «Среда». DOI 10.31483/a-10850.

Получить качественное образование в области научно обоснованного коучинга можно на программе профессиональной переподготовки Факультета социальных наук НИУ ВШЭ «Коучинг в организации», набор уже открыт. Регистрация на программу: https://www.hse.ru/edu/dpo/842923303

Курсы научно обоснованного коучинга также включены в программу обучения на магистерской программе «Психология в бизнесе» Факультета социальных наук НИУ ВШЭ. Регистрация на программу: https://www.hse.ru/ma/pb/

Фотоотчёт

II Всероссийская конференция
«Психология коучинга: методология, теория,
практика. Доказательный подход»


КОУЧИНГ
В БИЗНЕСЕ
УМО ВО
РЕКОМЕНДУЕТ
Юрайт

ORGANIZATIONAL PSYCHOLOGY

Coaching in organizations: Developing an evidence-based approach in Russia

Natalia V. ANTONOVA
HSE University, Moscow, Russian Federation

Olga D. VILKOVSKAYA
ANO DPO "Academy "Five Prisms", St. Petersburg, Russian Federation

Abstract. The 2nd All-Russian Scientific and Practical Conference "Coaching Psychology: Methodology, Theory, Practice, Evidence-Based Approach" was held on April 23–24, 2026. This year, the focus was on developing an evidence-based approach to coaching to improve the effectiveness of Russian organizations. The conference was interdisciplinary in nature and focused on the development of coaching psychology as a branch of academic and applied psychology, the formation of an evidence base for coaching, and the exchange of experience in scientifically based coaching for leaders, business, the public sector, medicine, sports, and education. The conference results demonstrated that coaching psychology is successfully developing in Russia as an independent scientific discipline. The discipline, and the industry, is entering a phase of maturity, the key features of which are evidence-based practice, institutionalization, integration with fundamental scientific psychology, and responsible adoption of digital technologies.

Keywords: coaching, organizational coaching, evidence-based approach, professionalization of coaching, cognitive-behavioral coaching, existential coaching, psychoanalytic coaching, supervision, meta-supervision.

Address: 20 Myasnitskaya, Moscow 101000, Russian Federation. **E-mail:** nvantonova@hse.ru