



Аналитический отчёт по Форсайт-сессии «Коучинг в России 2025-2035»

Содержание

Введение: Коучинг в России на переломной точке: вызов самокритике, зрелости и институциональному оформлению	3
Сквозные тренды: архитектура будущего коучинга	4
Корпоративный коучинг: от поддержки развития к стратегическому ресурсу	9
Коучинг в государственном и муниципальном управлении: между миссией и регламентом	8
Профессиональные сообщества коучей: борьба за идентичность и зону доверия	15
Методология коучинга: на пути к научной верификации и профессиональному признанию	18
Регулирование коучинга: между профессионализацией и риском административного давления	21
Образование и обучение коучей: от массовости к качеству и специализации	24
Горизонты будущего: как будет развиваться коучинг в России в 2025, 2030 и 2035 годах	27
Заключение: Коучинг между институционализацией и трансформацией: сценарии до 2035 года	30
Технология форсайта	31

Введение

Коучинг в России на переломной точке: вызов самокритике, зрелости и институциональному оформлению

Форсайт «Будущее коучинга в России 2025–2035», организованный Ассоциацией русскоязычных коучей, стал знаковым событием не только для профессионального сообщества, но и для всей экосистемы человеческого развития в стране. Это была не просто дискуссия об инструментах, а совместная попытка прояснить, кто мы как профессионалы, на каком этапе становления находимся — и что должно произойти, чтобы коучинг в России обрёл устойчивость, значимость и доверие на системном уровне.

Во вступительном слове Андрей Королихин предложил трезвую и, во многом, провокационно точную оптику: за десять лет количество коучей в стране выросло, как и число обучающих программ и сообществ, но институциональная зрелость отрасли не увеличилась пропорционально. Более того, профессиональная идентичность по-прежнему размыта, диалог с государством остаётся фрагментарным, а консолидация вокруг единых этических и методологических оснований наталкивается на противоречивые интересы.

Текущая ситуация требует не просто нового стратегического видения, но коллективной интеллектуальной работы над формулировкой ориентиров. Форсайт 2025 года стал именно таким пространством: площадкой, где 60 экспертов — лидеры профессиональных объединений, представители бизнеса, образования, государственного и муниципального управления — смогли синтезировать будущие сценарии, зафиксировать системные противоречия и наметить контуры профессионального развития в условиях ускоряющейся цифровизации, нормативной нестабильности и общественного запроса на этические формы профессионального сопровождения в развитии.

Данный аналитический отчёт подводит итоги этой работы. Его цель — не просто отразить обсуждённые идеи, но и соединить воедино ключевые тренды, развернуть микро-предсказания, показать зоны напряжения и роста. Мы намеренно сохраняем сложность, амбивалентность и недосказанность некоторых тем — как данность переходного периода, в который вступила деятельность коучей в России.

Сквозные тренды: архитектура будущего коучинга

1. Цифровизация как новая среда профессии

Цифровые технологии перестают быть внешним контуром и становятся неотъемлемой частью коучинговой практики. Появляются гибридные модели с участием ИИ, цифровые ассистенты, платформы для проведения сессий, иммерсивные VR-форматы и системы оценки прогресса на основе биомаркеров и нейроиндикаторов. Однако цифровизация вызывает не только энтузиазм, но и ставит вопросы этики, конфиденциальности, сохранения «живого» контакта и роли человека в процессе глубинных изменений.

Влияние:

- В корпоративном коучинге — гибридные форматы, VR и аналитика
- В госуправлении — ИИ-ассистенты и социализация в условиях рейтингов
- В образовании — цифровые траектории и нейропрофили
- В методологии — вызов этике, безопасности, киберсоциальным рискам

«ИИ уже в практике коучей. Вопрос не в том, заменит ли он нас, а как мы встроим его в то, что по-прежнему требует живого, человеческого участия»

— Сергей Журихин

2. Смещение акцента со знаний на мышление и метакомпетенции

Во всех группах звучала идея: в эпоху переизбытка информации ключевыми становятся навыки мышления, самоопределения, фасилитации и работы с неопределённостью. Коучинг всё больше воспринимается не как система техник, а как практика формирования устойчивости, осознанности и смысловой навигации. В фокусе — метанавыки, а не «быстрое достижение целей».

Влияние:

- На методологию — усиление фасилитаторской роли, смысловой работы
- В образовании — коуч как навигатор по обучающим траекториям
- В госуправлении — переход от KPI к смыслу и развитию гражданской зрелости
- В корпоративной культуре — запрос на стратегических коучей, поддерживающих культуру адаптации

«Мы не сможем продавать «коуча в целом». Это как продавать «врача вообще» — сегодня востребованы те, у кого есть ясная зона экспертизы»

— Марк Кукушкин

3. Институционализация через регулирование и самоорганизацию

Государственное и профессиональное регулирование профессии становится неотвратимым.

Создаются профессиональные стандарты, обсуждается лицензирование, вводятся образовательные маршруты.

Параллельно усиливается давление на профессиональные объединения — они вынуждены пересобратся, бороться за статус и разрабатывать модели саморегулирования, чтобы избежать внешней навязанной унификации.

Тема нормативного баланса между «свободой» в профессиональной деятельности и обеспечением качества звучит особенно остро.

Влияние:

- В профессиональных сообществах — конкуренция, фрагментация, поиск этических основ
- В госполитике — включение коучинга в нормативные документы, ОКВЭД, законы
- В образовании — переход от «школ» к аккредитованным программам
- В регулировании — двойственная роль государства: одновременно угроза и шанс

«Если мы сами не определим, кто мы и по каким правилам работаем — это сделает за нас кто-то другой. И это вряд ли устроит большинство из нас»

— Юлия Чухно

4. Переосмысление профессиональной идентичности коуча

Термин «коуч» всё чаще требует уточнения: речь идёт о специалисте в управлении, психологической поддержке, менторстве или социальной работе? Возникают гибридные роли, форматы «3-в-1», отраслевые специализации. С одной стороны, это даёт гибкость и выход на новые рынки, с другой — размывает границы профессиональной деятельности и снижает её узнаваемость. Этот тренд особенно остро осознаётся в группах, работавших с методологией и профессиональными сообществами.

Влияние:

- На методологию — усиление фасилитаторской роли, смысловой работы
- В образовании — коуч как навигатор по обучающим траекториям
- В госуправлении — переход от KPI к смыслу и развитию гражданской зрелости
- В корпоративной культуре — запрос на стратегических коучей, поддерживающих культуру адаптации

«У нас не дефицит коучей — у нас дефицит понимания, что именно делает коуч, и чем он отличается от консультанта, ментального тренера и терапевта»

— Андрей Королихин

5. Социальная миссия и коучинг как инструмент культурного перехода

За фасадом методик и стратегий формируется ещё один пласт — коучинг как культурная и социальная практика. Всё чаще он рассматривается как способ поддержки ценностных сдвигов: в управлении, образовании, самореализации. Это работа с одиночеством, выгоранием, поколенческими разрывами, карьерными кризисами. И здесь в фокусе не эффективность, а устойчивость, зрелость, развивающий диалог.

Влияние:

- В госуправлении — коуч как элемент человекоцентричной политики
- В образовании — поддержка профориентации, родительства, подростков
- В профессиональных сообществах — миссия и репутация как фактор доверия
- В корпоративной практике — коуч как медиатор организационных изменений

«Коучинг — это практика гуманизации человеческой деятельности в дегуманизированном мире. У нас сегодня есть шанс не просто заимствовать технологии, а сформировать свою школу — с опорой на гуманитарную традицию и этику русской мысли»

— Дмитрий Гузеев

Корпоративный коучинг: от поддержки развития к стратегическому ресурсу

Глобальные тренды

1. Цифровизация и гибридизация коучинг

Переход в онлайн, появление ИИ-ассистентов и платформ, интеграция VR/AR — всё это трансформирует формат взаимодействия между коучем и корпоративной системой. Вместе с ростом технологических решений усиливаются этические вызовы: конфиденциальность, обезличивание, утрата доверия.

2. Интеграция коучинга в стратегическое управление

Коучинг в корпорациях выходит за пределы индивидуального сопровождения и становится частью культурных и управленческих трансформаций. Он включается в HR-стратегии, системы лидерства и организационного развития, влияет на культуру и логику изменений.

3. Межкультурная и межпоколенческая конвергенция

Корпоративные команды становятся более разнородными — по возрасту, культурному коду, типу занятости. Это требует новых компетенций от коучей и создает спрос на форматы, способные собирать «пестрые» коллективы в устойчивые рабочие единицы.

4. Угроза чрезмерного регулирования

Государственное вмешательство в виде лицензирования, стандартов, формализации — с одной стороны, повышает статус будущей профессии, с другой — чревато бюрократизацией, коррупционными рисками и потерей гибкости.

Микротренды

- Расширение внутренних коучинговых подразделений в корпорациях
- Использование нейротехнологий и биометрии для диагностики
- Рост гибридных моделей коучинга (ИИ + человек)
- Повышение спроса на коучей с ИТ-компетенциями
- Коучинг как «стратегический интеллект» в управлении изменениями
- Использование коучинга в мультикультурных и распределённых командах
- Персонализация на основе данных и «цифровой след» сотрудников
- Работа с поколением Z и их специфическими запросами

«Виртуальная и дополненная реальность — это следующий уровень коучинга. Не только индивидуальные сессии, но и командный коучинг может выйти на новый формат. Я уверена, коуч выйдет за рамки индивидуальной поддержки. Это будет ключевой элемент трансформации — влияющий на культуру, миссию и цели компании»

— Алла Дортман

Угрозы

- Функционализация коучинга: превращение процесса в набор KPI и скриптов
- Замещение живого взаимодействия ИИ: риск утраты доверия и глубины
- Недостаток квалификации: рост числа «коучей по названию», падение доверия
- Переоценка технологий: иллюзия контроля через дашборды и платформы
- Восприятие коучинга как нематериальной роскоши: при отсутствии доказанной ROI
- Навязывание сверху: коучинг как обязанность, а не осозанный выбор

«Ценность коучинга будут измерять по влиянию на: вовлечённость, удержание, ROI трансформационных программ, психоэмоциональное состояние команд. Есть риск, что коучинг будет восприниматься как “нематериальная роскошь”, если не доказана его эффективность»

— Мария Курдина

Возможности

- Расширение корпоративного рынка: в том числе через госкомпании и госкорпорации
- Развитие внутренних карьерных треков для коучей
- Новые форматы обучения и сопровождения команд в гибридной среде
- Поддержка цифровой гигиены и управленческого фокуса
- Институционализация коучинга как части стратегии развития бизнеса
- Формирование доверия через стандарты, этику и супервизию
- Признание коуча как носителя организационной культуры и медиатора изменений

«Практика последних пяти лет показывает растущую востребованность корпоративного коучинга для топ-менеджмента. Особенно с 2022 года, когда компании переживали резкие изменения в связи с санкциями: смену собственников, перестройку деятельности, финансовые трудности. Компании с готовностью выделяли бюджеты на поддержку топ-команд. Executive коучи, учитывающие российскую специфику, были крайне востребованы и эта тенденция сохраняется»

— Мария Морозова

Итог

Корпоративный коучинг переживает фазу стратегической переоценки.

Он перестаёт быть вспомогательной услугой и превращается в интегральный элемент трансформаций: цифровых, культурных, управленческих.

Главный вызов — сохранить человеческое ядро будущей профессии в мире алгоритмов и метрик.

Главный шанс — встроиться в архитектуру устойчивости и адаптации, которая становится ключевым фактором конкурентоспособности компаний.

Коучинг в государственном и муниципальном управлении: между миссией и регламентом

Глобальные тренды

1. Государственная интеграция коучинга

Коучинг начинает проникать в практики публичного управления. Появляются программы на федеральном уровне, должности с коучинговыми функциями, проекты по смысловому сопровождению и soft-наставничеству. При этом идёт поиск нормативного языка, формируется профессиональный ландшафт для «госкоучей».

2. Цифровизация управления и этика ИИ

Автоматизация решений, внедрение ИИ и социальные рейтинги трансформируют природу власти и роли управленца. Возникает новая потребность: коуч как медиатор между алгоритмом и человеком, как проводник в условиях цифрового давления и кризиса ответственности.

3. Коучинг как инструмент смысловой, гражданской и социальной зрелости

В публичном секторе коучинг начинает восприниматься как альтернатива формализму KPI: он становится способом восстановления субъектности, диалога, ориентации на ценности. Это особенно значимо в работе с уязвимыми группами, педагогами, ветеранами, подростками.

4. Формирование новой профессии: специалист по развивающему диалогу

Возникает образ «гибридного» коуча в госуправлении — с пониманием этики, ИИ, социальной миссии и механизмов влияния. Это не просто внешние коучи, а штатные сотрудники с функциями сопровождения изменений.

Микротренды

- Внедрение коучинга в HR-системы госорганов
- Создание новых ролей: «директор по счастью», «коуч по ИИ», «медиатор ценностей»
- Коучинг в системе повышения квалификации чиновников
- Использование коучинговых подходов в школьном и дополнительном образовании
- Институционализация через профессиональные стандарты и программы вузов
- Работа коучей с метакомпетенциями: рефлексия, этика, диалог
- Развитие гражданской субъектности через коучинг
- Работа с цифровыми фобиями и адаптацией к социальным рейтингам

«Если государство примет развивающий диалог как элемент человекоцентричной политики, у коучинга появится легитимная роль»

— Светлана Колосова

Угрозы

- Обесценивание профессии через формализм и HR-ограничения
- Приравнивание коуча к инфобизнесу или психологии без границ
- Риски навязывания ИИ без понимания этики и границ вмешательства
- Зарегулированность: коуч как функция, а не практика
- Социальная нагрузка без ресурсов и сопровождения
- Технологическое недоверие и цифровое отчуждение

«Нам не нужно проталкивать коучинг в госорганы. Нужно предложить язык, на котором система сможет его принять — через диалог, ценности, результаты»

— Наталия Васина

Возможности

- Расширение корпоративного рынка: в том числе через госкомпании и госкорпорации
- Развитие внутренних карьерных треков для коучей
- Новые форматы обучения и сопровождения команд в гибридной среде
- Поддержка цифровой гигиены и управленческого фокуса
- Институционализация коучинга как части стратегии развития бизнеса
- Формирование доверия через стандарты, этику и супервизию
- Признание коуча как носителя организационной культуры и медиатора изменений

«Будущее за коучингом как формой социальной ответственности: сопровождение семей мобилизованных, подростков, молодых управленцев — это не рынок, это миссия. Будет роль: “мастер развивающего диалога” — человек, который работает с ценностными переходами, а не с задачами в KPI»

— И Сун Чер

Итог

В государственной среде коучинг начинает играть новую роль — не как внешний консультант, а как элемент управленческой ткани.

Он становится способом гуманизации власти, этической фасилитации и смыслового навигирования в условиях цифровых изменений.

В ближайшие годы можно ожидать появления профессиональных треков, новых должностей и нормативной базы для коучей, работающих внутри государственных систем.

Профессиональные сообщества коучей: борьба за идентичность и зону доверия

Глобальные тренды

1. Институционализация через конкуренцию и самоорганизацию

Профсообщества становятся самостоятельными игроками рынка: они создают стандарты, проводят сертификацию, участвуют в диалоге с государством. Однако рынок раздроблен — между различными ассоциациями идёт борьба за влияние, статус и право представлять профессию.

2. Размывание границ профессии и гибридизация ролей

Коучинг активно смешивается с другими помогающими практиками: менторингом, фасилитацией, трекингом, иногда — с психотерапией. Это открывает новые возможности, но также подрывает чёткость профессиональной идентичности, особенно на фоне неэтичного маркетинга и инфобизнеса.

3. Поиск этики и механизмов доверия

Этический кодекс, супервизия, единые критерии сертификации — становятся не просто инструментами развития, а условиями выживания профессии. Без них коучинг рискует превратиться в дискредитированный рынок «услуг без гарантий».

4. Отраслевая специализация как фактор роста и фрагментации

Сообщества всё чаще формируются по отраслям: в образовании, медицине, ИТ. Это даёт точку входа к заказчику, но также ведёт к избыточной конкуренции и сложности навигации на рынке.

Микротренды

- Конкуренция за статус «главной» ассоциации
- Создание параллельных стандартов, журналов, конференций
- Разработка сквозных сертификаций и единых кодексов
- Использование сообществ как маркетинговых каналов
- Возникновение «шеринг-платформ» и агрегаторов подрядчиков
- Участие в формировании отраслевых политик и запросов
- Создание программ для ниш: от коучей в IT до медиков
- Развитие публичных фигур как точек притяжения профессии

«Если мы хотим, чтобы коучинг стал профессией, а не превратился в рыночный шум, у нас есть примерно три года на организацию зрелых форм сотрудничества»

— Андрей Королихин

Угрозы

- Неэтичная конкуренция и дискредитация профессии
- Формализм без зрелой этики
- Разобщённость рынка, неспособность к диалогу и объединению
- Потеря доверия заказчиков и клиентов из-за информационного шума
- Изобилие низкокачественного образования и дилетантизм
- Переход коучей в «серую зону» или маргинальные практики

«Будущее профессионального коучинга возможно только с опорой на три ключевые составляющие: научное обоснование, гос. регулирование и единство. Достичь этого возможно лишь посредством объединения лидеров рынка»

— Наталия Долина

Возможности

- Создание единого этического поля профессии
- Разработка сквозных стандартов и сертификаций между сообществами
- Появление института супервизии как маркера зрелости
- Инфраструктурное развитие: агрегаторы, партнерские экосистемы
- Продвижение через отрасли и публичные кейсы
- Формирование единого образа коуча как признанного специалиста

«С целью укрепления уже существующей профессии, в следующие один-два года необходимо создать, признанное всеми школами коучинга, общее профессиональное ядро коучинга, охватывающее этические нормы, ключевые компетенции и практические навыки, признав его универсальным стандартом профессии, значимой для людей, бизнеса и страны»

— Светлана Чумакова

Итог

Профессиональные сообщества стоят перед ключевым выбором: либо конкурировать до полного фрагментирования, либо искать устойчивые механизмы доверия, этики и кооперации.

Сегодня именно они являются ядром саморегуляции и единственным контуром защиты профессии от внешнего дискредитационного давления.

Их зрелость — это предиктор зрелости всей коучинговой отрасли.

Методология коучинга: на пути к научной верификации и профессиональному признанию

Глобальные тренды

1. Стандартизация и научная обоснованность

Методология коучинга постепенно переходит от набора подходов и школ к формированию обобщённой профессиональной платформы. Возникает запрос на измеримость, доказательность, связь с эмпирическими данными и использование валидных инструментов оценки. Это базис для профессионализации и признания коучинга как самостоятельной дисциплины.

2. Междисциплинарность и институционализация

Коучинг развивается на пересечении трёх оснований: психологического, управленческого и образовательного. Это приводит к диалогу с академическим сообществом, вузами, регуляторами, а также к формированию образовательных маршрутов, стандартов супервизии и этических регламентов.

3. Интеграция цифровых решений и ИИ

Цифровые инструменты меняют саму суть методики коучинга: появляются VR-сессии, ИИ-диагностика, психотипирование по видео, игровые форматы. Это расширяет инструментарий, но вызывает тревогу по поводу утраты «живого ядра» профессии и вмешательства алгоритмов в человеческую трансформацию.

4. Экзистенциальный поворот: смысл, одиночество, идентичность

Запросы клиентов меняются: от постановки целей — к поиску себя, выстраиванию идентичности, ориентации в кризисе. Методология коучинга должна откликаться на эти вызовы, быть гибкой, культурно чувствительной и способной к работе с глубиной.

Микротренды

- Разработка систем оценки эффективности коучинга
- Формирование субдисциплин: «коуч-исследователь», «коуч-супервизор»
- Популяризация доказательных практик и верифицированных методик
- Появление образовательных программ с методологическим уклоном
- Разделение направлений: управленческий/психологический/образовательный коучинг
- Диалог с академическим сообществом по валидации инструментов
- Возникновение digital-коучинга и этики ИИ
- Использование нейроиндикаторов и биотрекинга в сессиях

Угрозы

- Размытость границ и эклектика методологий
- Ятрогенные практики от неквалифицированных коучей
- Попытка государственного «регламентирования методик»
- Потеря профессии в кризисе идентичности и спроса
- Манипуляции и подмена коучинга технологиями влияния (ИИ)
- Снижение доверия в отсутствии единого языка и понятийного поля

«Доказательный коучинг даёт основания для признания коучинга на государственном уровне. Техника может быть одинаковой у менторов, у консультантов, у коучей. Но методология — это то, как ты понимаешь, зачем ты это делаешь и какова твоя позиция»

— Наталья Антонова

«Техниками коучинга владеет всё больше людей. Но профессия начинается там, где есть методология, границы, этика и позиция ответственности перед человеком и обществом»

— Екатерина Пикулина

Возможности

- Создание ядра профессиональной идентичности через методологию
- Внедрение супервизии как основы роста качества
- Появление роли коуча-исследователя и методолога
- Разработка цифровой этики и безопасности
- Интеграция с наукой: нейропсихология, поведенческая экономика
- Выход на международный диалог с отечественной школой коучинга

«Опираясь на динамику развития интереса у школ коучинга и бизнес-школ России, я вижу, что к 2030 году Супервизия станет одной из ведущих практик развития не только коучей, но и топ-менеджеров»

— Ольга Зуева

Итог

Методология — это не только вопрос техники, но и вопрос идентичности профессии.

Без внутренней согласованности, верифицированных подходов и развития научной базы коучинг не сможет удержать доверие клиентов и статус среди помогающих профессий.

Сегодня именно методология становится площадкой, где решается судьба коучинга как зрелой, а не маргинальной области профессиональной деятельности.

Регулирование коучинга: между профессионализацией и риском административного давления

Глобальные тренды

1. Вовлечение государства в определение рамок профессии

Государственные органы проявляют интерес к коучингу как потенциальной зоне регулирования. На повестке — включение коучинга в закон о психологической деятельности, создание отдельного ОКВЭД, обсуждение национальных стандартов. Это шаг к юридической видимости профессии, но с риском избыточного контроля и непонимания сути коучинга.

2. Сопротивление сообщества и консолидация как ответ

В ответ на внешний прессинг возникает потребность в самоорганизации. Профессиональные объединения формируют дорожные карты, поднимают стандарты входа в профессиональную деятельность коучей, объединяются в альянсы. Возникает тенденция к созданию саморегулируемой организации, которая могла бы представлять рынок перед государством.

3. Профессионализация через образование и аккредитацию

Цифровые инструменты меняют саму суть методики коучинга: появляются VR-сессии, ИИ-диагностика, психотипирование по видео, игровые форматы. Это расширяет инструментарий, но вызывает тревогу по поводу утраты «живого ядра» профессии и вмешательства алгоритмов в человеческую трансформацию.

4. Цифровое регулирование и вызовы ИИ

Искусственный интеллект меняет саму природу регулирования: появляются ИИ-коучи, автоматизация сопровождения, а также риски этических нарушений, цифровой дискриминации и нарушения конфиденциальности. Это требует формирования новой нормативной базы — не только юридической, но и киберэтической.

Микротренды

- Включение коучинга в национальные проекты и профессиональные стандарты
- Запрет эзотерики как контекст, затрагивающий коучинг косвенно
- Создание специализированного ОКВЭД для коучей
- Лицензирование обучающих организаций и аккредитация программ
- Формирование НСК (Национальной системы квалификаций)
- Попытки внедрения «реестров коучей» и добровольной сертификации
- Рост числа вузовских программ и магистратур
- Появление профессионально-общественных экзаменов

«Через 10 лет коуч будет либо частью инфраструктуры управления и образования, либо метафорой, которую все будут понимать по-своему»

— Игорь Мартыненко

Угрозы

- Приравнивание коучинга к запрещённым практикам
- Формализация без понимания сути профессиональной деятельности
- Риск коррупции и лоббирования «своих» стандартов
- Снижение свободы в профессиональной деятельности из-за регулирования
- Маргинализация коучей без статуса и сертификации
- Уход в «серую зону» из-за запрета рекламы и правовой неопределённости

«Лицензирование коуча может очистить рынок, но важно — кто выдаёт лицензии и по каким критериям»

— Ольга Вильковская

Возможности

- Легализация будущей профессии и рост доверия со стороны заказчиков
- Формирование понятного юридического образа коуча для государства
- Создание системы профессионального роста и специализаций
- Интеграция в государственные проекты и финансирование инициатив
- Профессионализация обучающих программ и выведение их на академический уровень
- Разработка нормативной базы для цифрового и ИИ-коучинга

«Если профессиональное сообщество не может договориться о базовых принципах, оно становится клубом по интересам, а не носителем профессии»

— Светлана Колосова

Итог

Регулирование — это вызов и возможность одновременно.

От того, насколько зрелыми окажутся профессиональные объединения, зависит, станет ли коучинг в России регулируемой профессией с высокой степенью доверия, или останется в статусе «неопределённого рынка» между инфобизнесом и психологией.

Вопрос о том, кто будет писать правила — извне или изнутри — остаётся открытым.

Образование и обучение коучей: от массовости к качеству и специализации

Глобальные тренды

1. Интеграция коучинга в систему образования и обучения на протяжении всей жизни

Коучинг становится неотъемлемым элементом образовательной среды: от школ до программ повышения квалификации управленцев. Он перестаёт быть «дополнительной опцией» и встраивается в методологические стандарты как практика сопровождения развития, самоопределения, рефлексии.

2. Рост спроса на коучинг как метакомпетенцию для помогающих профессий

Педагоги, врачи, социальные работники — всё больше специалистов осваивают коучинг не как профессию, а как инструмент работы с людьми и становятся коуч-компетентными. Это требует гибридных программ, универсальных моделей и доступного «базового уровня» подготовки.

3. Гибридизация и междисциплинарность образовательных треков

Возникают модули на стыке коучинга и нутрициологии, нейropsychологии, исламского образования, предпринимательства и т.д. Растёт спрос на индивидуальные образовательные маршруты, двойные квалификации, супервизорские и методологические компетенции.

4. Цифровизация обучения и новые форматы подготовки

Онлайн-обучение, ИИ-трекеры, автоматическая обратная связь, геймификация и платформенные экосистемы — всё это трансформирует модели преподавания коучинга. Вместе с этим возникают риски: цифровой разрыв, потеря качества, исчезновение живого взаимодействия.

Микротренды

- Введение коучинга в школьные и вузовские программы
- Переход от «профессии на всю жизнь» к «обучению на протяжении жизни»
- Рост числа корпоративных программ по обучению внутренних коучей
- Появление базовых курсов коучинга для других профессий
- Развитие программ по супервизии и этическому сопровождению
- Создание интеграционных моделей: коуч + психолог, коуч + медиатор и др.
- Использование ИИ в обучении: диагностика, обратная связь, симуляции
- Формирование образовательных стандартов и магистратур

«Смена управленческого поколения. Приходит поколение, для которого коучинговый диалог — это не новая техника, а естественный способ думать и решать»

— Мария Залужная

Угрозы

- Массовое обучение без качества и сопровождения
- Снижение мотивации из-за отсутствия карьерных перспектив
- Сопротивление образовательной среды (особенно школьной)
- Рост стоимости доступа к профессиональной деятельности
- Формализация без методологической зрелости
- Информационный перегруз, цифровая усталость и разрыв поколений

«Образовательные учреждения обязаны перестать клонировать коучей. Они должны помогать выпускникам становиться профессионалами — с пониманием границ, миссии и этики. Если мы массово обучаем без контекста, без среды и без супервизии — мы не развиваем профессию. Мы обесцениваем её»

— Ольга Асадчая

Возможности

- Создание системной модели подготовки коучей в России
- Формирование карьерных треков, специализаций, образовательных маршрутов
- Рост доверия к будущей профессии через лицензированные программы
- Появление государственной поддержки обучающих инициатив
- Доступность обучения за счёт гибридных форматов и ИИ
- Выход российских школ на международный рынок (через онлайн)
- Интеграция коучинга в программы родительства, подросткового развития, профориентации

Итог

Будущее коучинга напрямую зависит от качества и зрелости его образовательной базы.

Сегодня необходимо не просто учить «коучингу по стандарту», а создавать систему, которая воспитывает мышление, профессиональную идентичность и этическую зрелость. ИИ и гибридные форматы — это лишь инструменты.

Главное — сформировать устойчивую андрогогическую и институциональную среду, в которой коуч будет развиваться как носитель миссии, а не как пользователь техник.

Горизонты будущего: как будет развиваться коучинг в России в 2025, 2030 и 2035 годах

Горизонт 1 года (2025–2026): фаза перегретого рынка и нормативного сдвига

Ближайшие 12–18 месяцев станут временем **нарастания противоречий между ростом объёма предложения и отсутствием институциональной ясности**. Выпуск новых коучей продолжится на фоне стагнации реального спроса, что приведёт к дальнейшему размыванию границ будущей профессии. На этом фоне возрастёт тревога внутри профессионального сообщества: кто мы, по каким стандартам работаем, как отделить зрелую практику от инфобизнеса?

Государственное регулирование начнёт действовать точечно, через законы о психологической деятельности, запреты эзотерики и профессиональные стандарты, пока ещё не касающиеся всех. ИИ-решения и цифровые форматы войдут в обиход в виде вспомогательных сервисов — прежде всего в корпоративном и образовательном коучинге.

На этом горизонте коучинг **будет восприниматься как услуга с нео-пределёнными границами, полезная, но сомнительная** для внешних наблюдателей. Начнётся создание первых попыток реестров, стандартов, коалиций внутри рынка.

«Этот этап потребует от профессионального сообщества не только выдержки, но и способности к самоопределению: кто мы, чем мы отличаемся, и какие ориентиры предлагаем рынку - не из защиты, а из зрелости»

— Галина Ильчук

Горизонт 5 лет (2030): фаза разделения и укрупнения

К 2030 году произойдут **два ключевых сдвига**. Во-первых, произойдёт **отраслевая и роле-функциональная дифференциация коучинга**. Будет уже невозможно говорить о «коуче в целом»: появятся институциональные роли — госкоуч, коуч в образовании, организационный коуч, нейро-коуч и др. Во-вторых, **коучинг закрепится в качестве дополняющей практики в корпоративных и государственных институтах**. Он будет включён в контуры лидерских программ, нацпроектов, программ повышения квалификации управленцев.

Одновременно **цифровизация кардинально изменит формат работы**: ИИ станет привычным компонентом сопровождения, онлайн-платформы — основным каналом взаимодействия, а VR/AR — обыденным решением для распределённых команд. Этические вопросы цифрового коучинга выйдут на передний план.

В образовании **сформируются устойчивые треки подготовки коучей** — магистратуры, профессиональные стандарты, программы двойной квалификации. Непрозрачные школы начнут терять позиции. Будет доминировать гибридный формат: живой коучинг плюс цифровая навигация.

Саморегулируемые организации либо объединятся, либо окончательно оформят разрозненные сферы влияния — каждое по своей нише. Появится ясный этический каркас, супервизия станет нормой, но ещё не обязательным требованием.

«Противоречия интересов и действий через пять лет к 2030 году либо приведут нас к единству и сплочённости в стандартах, методологии, этике, квалификации коучей, либо базар коучинга будет развиваться через пробы и ошибки в условиях псевдогосударственного регулирования, а не зрелой саморегуляции профессиональными сообществами»

— Андрей Королихин

Горизонт 10 лет (2035): фаза институционализации и культурного закрепления

К 2035 году профессия коуча в России либо **обретёт устойчивость и общественное признание**, либо будет поглощена более технологичными и понятными рынку форматами сопровождения. Однако наиболее вероятен умеренно-оптимистичный сценарий: **коучинг закрепится как часть социальной и управленческой инфраструктуры** — с чётким юридическим статусом, системой подготовки, механизмами этической экспертизы и признанием со стороны государства, бизнеса, образования.

Коуч станет **не просто специалистом, а носителем адаптационного и смыслового интеллекта в эпоху неопределённости**. Его роль будет ближе к медиатору изменений, навигатору в карьерных и экзистенциальных переходах, а не к консультанту или фасилитатору по шаблону.

ИИ и цифровая экосистема полностью изменят форму работы — но не суть. **Живой коуч будет востребован именно там, где нужны глубина, эмпатия, этика и диалог, — качества, неподвластные алгоритмам.**

В случае зрелого развития можно ожидать:

- юридического признания профессии (через отдельный закон или часть HR-стандартов),
- единых профессиональных объединений или альянсов,
- централизованных стандартов подготовки и этического регулирования,
- институционального участия коучей в госуправлении, социальной работе и образовании,
- экспорта российских моделей коучинга в страны СНГ и ближнего зарубежья.

«Коучинг будущего это не услуга, а социальная норма системной поддержки развития личности и общества, это часть общественной системы — с понятными правилами, этическими нормами и уважением к профессии, а коуч, работая рядом с технологиями, остаётся важным там, где нужны доверие, смысл и внутренние опоры»

— Ольга Рыбина

Заключение

Коучинг между институционализацией и трансформацией: сценарии до 2035 года

Форсайт «Будущее коучинга в России» обозначил не только направления развития будущей профессии, но и ключевые развилки, на которых она уже оказалась. Отрасль, выросшая из частной практики и энтузиазма, приближается к моменту, когда необходимо принимать коллективные, стратегические решения — о стандартах, языке профессии, регулировании, зонах ответственности и границах.

В ближайший год рынок продолжит демонстрировать парадокс: избыток предложения и слабую институциональную структуру. Усилится давление со стороны государства и заказчиков на определение границ профессии. Коучи будут искать новые формы подтверждения квалификации, защиты этики и прозрачности своей деятельности.

На горизонте пяти лет возможна стабилизация через отраслевую дифференциацию: появятся ролевые специализации (госкоуч, организационный коуч, коуч в образовании и др.), система подготовки станет более чёткой, а цифровые решения — нормой сопровождения. Саморегулируемые некоммерческие объединения либо консолидируются, либо окончательно оформят независимые друг от друга экосистемы. К 2035 году можно прогнозировать завершение процесса институционализации: появление единых стандартов, механизмов публичной верификации, нормативной базы и социальных ожиданий от профессии. Вместе с тем коучинг сохранит ключевую характеристику: работу с чело-

веком в ситуации неопределённости и поиска внутренней опоры.

Будущая профессия коуча будет жить на стыке — между алгоритмами и смыслами, между технологиями и диалогом, между системой и личной зрелостью. И её устойчивость будет определяться не формальными статусами, а способностью коучей быть профессионалами, которые не просто владеют методикой, а понимают, зачем и как они работают на благо общества.

«От лица АРК я выражаю благодарность экспертам, модераторам и оргкомитету форсайта за вклад в развитие будущей профессии и цивилизованного рынка коучинга в России. За новую ясность для общего понимания и развивающего диалога, ведущего к объединению и совместным действиям в интересах клиентов, коучей и общества в целом»

— Андрей Королихин

Технология форсайта

Форсайт – социальная технология совместного проектирования будущего.
Качество результатов форсайта зависит от представленности экспертов отрасли и их вовлеченности.
В целях обеспечения преемственности результатов в формате панельной методики нами использованы единый шаблон карты форсайта и основных его составляющих.

Результаты форсайта 2015-2025

1. Падение качества услуг на рынке коучинга России
2. Рост потребности в критериях выбора коуча
3. Рост различных ниш в коучинге и диффузии со смежными специальностями
4. Рост спроса на философское понимание основ коучинга
5. Снижение интереса у коучей к научному обоснованию коучинга
6. Рост влияния коучинга в корпорациях
7. Рост требований к эффективности бизнеса в госкорпорациях
8. Рост внимания к формированию кадрового резерва в госкорпорациях
9. Возрастание требований к качеству государственного управления
10. Рост миграции технологий управления из бизнеса в госсферу

Результаты форсайта 2020-2030

1. В России будет принят закон о коучах
2. Стандартизация коучинга на уровне лицензии
3. Цифровизация управления, переход на Big Data
4. Рост экономической неопределенности и снижение емкости рынка
5. Развитие дистанционного образования и его цифровизация
6. Рост требований к «мягким управленческим навыкам»
7. Рост зарегистрированных профессиональных объединений коучей в РФ
8. Рост взаимопроникновения практик в коучинг из смежных специальностей
9. Разграничение «коучинга как профессии» и «коучинга как мета-навыка»
10. Глобальная тенденция к упрощению услуги коучинга через цифровизацию

Андрей Королихин — автор идеи проведения форсайтов каждые 5 лет с 2015 года.

Оргкомитет:

Андрей Королихин, Олеся Скоробогатова, Мария Залужная, Ольга Асадчая, Галина Ильчук

Модераторы и со-модераторы:

Веселовацкая Наталья Николаевна
Гунышова Екатерина Николаевна
Ивенская Александра Сергеевна
Калугина Оксана Викторовна
Колосова Светлана Николаевна
Кузнецова Светлана Александровна
Лаптева Анна Владимировна
Мартыненко Игорь Геннадьевич
Миков Владимир Сергеевич
Мишина Анна Ивановна
Остапенко Игорь Алексеевич
Павловец Вера Юрьевна
Пахомова Анна Николаевна
Пикулина Екатерина Сергеевна
Пономарев Дмитрий Юрьевич
Рудченко Алёна Ивановна
Шевцова Елена Юрьевна

Группа 1
«Корпоративный коучинг»

Асадчая Ольга
Вильковская Ольга
Воронцова Марина
Гришина Татьяна
Дортман Алла
Ильчук Галина
Каплинская Людмила
Курдина Елена
Шаулова Елена
Хут Мария
Яламова Мария

Группа 2
**«Коучинг в государственном
и муниципальном управлении»**

Бубнов Илья
Бузало Лариса
Васина Наталья
Залужная Мария
Ивахин Илья
И Сун Чер
Сильванович Елена

Группа 3
**«Профессиональные
сообщества»**

Герасимова Ольга
Дарчиева (Панфилова) Наталья
Зуева Ольга
Клеопина Анна
Кульшицкая Алена
Мишин Алексей
Пронин Михаил
Суркова Юлия
Фастунова Виктория
Хилинская Оксана
Чумакова Светлана

Группа 4
«Методология коучинга»

Антонова Наталья
Гехт Елена
Гузеев Дмитрий
Гуськова Наталья
Миков Владимир
Митрофанова Екатерина
Наумцева Елена
Панасейко Елена
Харламова Елена
Кумарина Юлия

Группа 5
**«Секция регулирования
коучинга»**

Анварова Алина
Долина Наталия
Ёжиков Алексей
Морозова Мария
Смольникова Ольга
Чухно Юлия

Группа 6
**«Образование/обучение
коучей»**

Жук Ирина
Клековкина Елена
Котлярова Марина
Красикова Анастасия
Купчина Людмила
Лебедева Анна
Лебедева Ксения
Левицкая Евгения
Рыбина Ольга
Сальников Никита
Суслова Наталья



Сайт



VK



Telegram

Ассоциация Русскоязычных Коучей
+7 (495) 500-78-64
info@coach-rus.org