

# GR-КОУЧИНГ КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНОЙ СРЕДЫ: CUI BONO?<sup>1</sup>

*Виктор Зимин,*

*генеральный директор экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компании «ЮНИПРАВЭКС»*

*Пятнадцатая статья из цикла по теории и практике GR, подготовленная экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компанией «ЮНИПРАВЭКС» специально для журнала «Пресс-служба», посвящена уникальной GR-услуге – коучингу. GR-коучинг – редкий и эксклюзивный вид деятельности на российском рынке. Он представляет собой органичное сочетание методик индивидуального консалтинга и социально-психологического тренинга, подразумевает мотивацию и тренировку личности, облеченной властью, умения достигать своих целей.*

## GR-КОУЧИНГ – ЭТО НЕ VIP-ТРЕНИНГ. ЭТО ГОРАЗДО КРУЧЕ

GR-специалисты обратили внимание, что подробный анализ состояния конкурентной среды в «Программе развития конкуренции в Российской Федерации» вкратце сводится к трем главным постулатам:

- I. Констатируется, что «в настоящее время отсутствует комплексная система мониторинга состояния конкурентной среды, включающая показатели и критерии ее оценки».
- II. Отмечается, что «существует дефицит глубоких научных исследований состояния конкурентной среды».

III. Подчеркивается, что «в отсутствие подобной системы мониторинга крайне сложно оценить эффективность и целесообразность мер по введению и пересмотру государственного регулирования, в том числе предлагаемых Программой развития конкуренции, что повышает риск негативного воздействия на конкурентную среду».

Что надо сделать в первую очередь?

1. Сформировать показатели и критерии оценки состояния конкурентной среды с целью построения комплексной системы мониторинга.
2. Провести комплекс глубоких научных исследований состояния конкурентной среды.

<sup>1</sup> Cui bono? (лат.) – дословно: «Кому [это] выгодно?», синонимический ряд: «С какой целью?», «Какая от этого польза?», «Кто от этого выиграет?», «Ради какой выгоды?».

## GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

Таблица 1. Система анализа и оценки конкурентной среды

Индикаторы результативности развития конкурентной среды		
Показатели уровня развития конкуренции	Показатели административных барьеров, включая показатели входа на рынки	Показатели концентрации ресурсов на базовых товарных рынках

3. Оценить меры по введению и пересмотру государственного регулирования с точки зрения:

- а) эффективности;
- б) целесообразности.

Предполагаемый результат: снижение риска негативного воздействия на конкурентную среду.

Как решить проблему глобально?

Ответ GR-специалистов: решение заключено в разработке и применении системы показателей мониторинга конкурентной среды. В связи с этим возникает необходимость формирования системы показателей (в том числе количественных и качественных) регулярного мониторинга конкурентной среды, а также системы постоянного анализа и оценки воздействия на конкурентную среду решений, принимаемых органами власти.

Итог: основой такой системы будут являться следующие показатели (табл. 1).

Данный пример иллюстрирует подход к решению проблемы средствами классического консалтинга, которым хорошо владеют GR-специалисты. Но ход детальной проработки и реализации любого плана сопровождаются проблемами, требующие дополнительных усилий, принятия решений в условиях острого дефицита времени, с учетом реальных стрессовых ситуаций. Для этого существуют другие способы. Например, специальные методики развития личности, а именно тренинги, которые помогают:

- добиваться успеха, используя стратегические методы достижения цели;
- планировать тактику поведения перед важными событиями;
- скрупулезно работать над мелочами, оттачивая навыки и совершенствуя технику;

• оставаться на высоте в среде, кипящей конкурентами.

Однако не следует путать специалистов, занимающихся тренинговой деятельностью, и коучей. Несмотря на терминологическую схожесть понятий, функции бизнес-тренеров и коучей различны. Тренинг-менеджер осуществляет «внутрифирменное обучение», в т. ч. в рамках корпоративного GR-университета, направленное на повышение эффективности производственной деятельности, повышение результативности организации [28].

Коуч (англ. coach – тренер, репетитор, наставник) осуществляет индивидуальное консультирование, сопровождение, обучение руководителей и топ-менеджеров. Соответственно, GR-коучинг<sup>2</sup> представляет собой органичное сочетание методик индивидуального консалтинга и социально-психологического тренинга, подразумевает мотивацию и тренировку личности, облеченной властью, умения достигать своих целей.

Поэтому GR-коучинг – это не VIP-тренинг. Суть GR-коучинга – научить любого представителя органов государственного и муниципального управления достигать своих целей, привить ему навыки «самообучаемости» и выработки новых алгоритмов поведения, научить умению эффективно взаимодействовать с людьми, функционирующими в «эшелонах власти», развивать свой эмоциональный интеллект приемам нестандартного (креативного) мышления на основе аналитико-синтетической переработки информации.

Направления деятельности в GR-коучинге в большинстве случаев формируются на основе «обратной связи». Общение с «группами влия-

<sup>2</sup> В Российской Федерации «коучинг» как вид самостоятельной экономической деятельности пока не имеет законодательной и нормативно-правовой базы.

## GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

ния», «заинтересованными сторонами» – стейкхолдерами [19], их потребности и запросы во многом определяют динамичный процесс развития GR-коучинга как элитной и дорогой бизнес-услуги. GR-специалисты должны владеть этим инструментом в совершенстве.

И хотя технология коучинга изначально разрабатывалась для профессиональных спортсменов (отсюда и «спортивность» термина – coaching – тренировать для специальных целей, наставлять, воодушевлять, готовить к решению определенных задач), бизнес-среда, политика, лоббизм, разработали свой терминологический ряд: GR-коучинг, лайф-коучинг, стратегический коучинг, организационный коучинг [36], личный/индивидуальный коучинг, селф-коучинг [40], самокоучинг [2], групповой коучинг [36], ситуационный коучинг, коактивный коучинг [65], проектный коучинг, трансформационный коучинг [36], системный коучинг [62], креативный коучинг, инновационный коучинг, бизнес-коучинг [9], корпоративный коучинг [8], кросс-культурный коучинг [36], коучинг принятия решений [6], дианалитический коучинг, экзистенциальный коучинг [9], тайм-коучинг, коучинг в обучении [51], интернет-коучинг, телефонный коучинг (заочные телефонные сессии) [8] и т. д.

Коучей, как правило, с помощью GR-специалистов привлекают к работе «первые лица» – руководители высшего звена, топ-менеджеры, представители бизнес-элиты, стейкхолдеры. Например, превращение компаний в основную форму существования российского крупного бизнеса и использование мирового рынка в качестве ключевого источника внешнего финансирования потребовало их существенной внутренней трансформации. Чтобы соответствовать новым требованиям, требовались и «новые услуги», в том числе – коучей. В результате большинство компаний-лидеров прошло через этап со-

вершенствования корпоративного построения (внедрение норм good corporate governance)<sup>3</sup>. На втором месте по популярности коучинг стоит у представителей «эшелонов власти». На третьем пьедестал занимает спорт высоких достижений, привлекающий «покорителей олимпийских высот». Далее большой интерес к коучингу проявляют представители шоу-бизнеса и люди искусства. Завершают пятерку лидеров заказы в среде среднего (редко малого) бизнеса.

Весьма редкие и единичные заказы поступают от представителей органов государственного и муниципального управления. Несмотря на это опросы показали определенную заинтересованность в GR-коучинге и органов государственного управления, и органов местного самоуправления. Интерес государственного и муниципального секторов экономики сконцентрирован в основном на «лайф-коучинге». В процентном соотношении структура клиентских запросов на услуги коучей представлена на диаграмме (рис. 1).

Как показали исследования, несмотря на небольшую историю коучинга в современной России – он все еще остается довольно редким видом бизнес-услуг. А GR-коучинг – архиредким, в силу своей элитности [12].



Рис. 1. Структура клиентских запросов на услуги российских коучей

Источник: Экспертно-аналитическая и информационно-рейтинговая компания «ЮНИПРАВЭКС»

<sup>3</sup> См. подробнее: Паппэ Я. Ш. Российский крупный бизнес: первые 15 лет. Экономические хроники 1993–2008 гг. – М.: Изд. дом ГУ ВШЭ, 2009. – 423 с.

## GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

### ИЗ ИСТОРИИ РОССИЙСКОГО КОУЧИНГА

Впервые системное исследование российского коучинга как проблемы было проведено и опубликовано экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компанией «ЮНИПРАВЭКС». Большое внимание было уделено вопросам развития системы взаимодействия бизнеса и власти. В исследовании в качестве экспертов приняли участие руководители Центра поддержки корпоративного управления и бизнеса (г. Москва), представлявшие Российскую Федерацию на Первой европейской конференции коучинга в Швейцарии в мае 2001 г., представители Клуба бизнес-тренеров (насчитывающего около 1000 специалистов), учрежденного кандидатом психологических наук М. В. Молокановым (г. Москва) (48), руководители компаний: «ММ-класс» (г. Москва) (42, 43, 44, 45, 46, 47), «Алекса групп» (г. Новосибирск), «Кадровые технологии» (г. Екатеринбург) и др. (8).

Рынок коучинга сконцентрирован в основном в г. Москве и Санкт-Петербурге и ряде крупных городов – Калининграде, Краснодаре, Нижнем Новгороде, Перми, Пензе, Самаре, Екатеринбурге, Челябинске, Тюмени, Новосибирске, Владивостоке, Магадане. Однако темпы роста последних лет внушают надежды на его развитие в каждом субъекте федерации<sup>4</sup>.

### ФОРМУЛА УСПЕХА

Анализ рынка услуг коучей выявил тесные взаимосвязи между коучингом и консалтингом как дополняющими друг друга видами услуг. Так, по мнению А. С. Огнева, доктора психологических наук, профессора Российской академии государственной службы при Президенте Российской Федерации, консультанта по организационному развитию, «организационное консультирование связано с целесообразным упорядочением взаимоотношения людей, стремящихся координировать свои усилия для достижения общих целей. И этот вид консультирования не является чем-то противоположным коучингу. Придавая своей деятельности черты коучинга, организационный консультант добивается:

- роста эффективной работы и организации в целом, и ее отдельных подразделений, и ее сотрудников в ходе их личностной самореализации;

- увеличения скорости и результативности действий организации в кризисных ситуациях;
- культивирования ответственного отношения сотрудников к своей работе, осознания своей роли в общем деле, понимания смысла своей работы и работы всей организации, заботы об общем успехе;
- выбора сотрудниками оптимальных путей развития организации.

Представим основную идею коучинга в виде философской формулы, выдвинутой одним из зарубежных авторов, оказавшим заметное влияние на процесс возникновения профессии коуча в менеджменте и консалтинге [74]. Он считает, что для великих достижений необходим терпеливый тренер, обеспечивающий высокий уровень подготовки и результатов. Его формула стратегии развития заключается в следующем:

$$\text{Успех в профессиональной деятельности} = \text{Потенциал} - \text{Помехи}.$$

Здесь имеется в виду, что задачей первоочередной важности в деятельности коуча является освобождение самопознания и потенциала, скрытого в каждом руководящем работнике. Ключ к решению этой задачи – развитие самосознания и чувства ответственности у человека, занятого профессиональной деятельностью в любых сферах бизнеса, политики, государственного или муниципального управления, спорта,

<sup>4</sup> Информация о компаниях, предоставляющих услуги коучей, индивидуальных коучах, GR-коучинге, содержится в полномасштабной базе данных Экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компании «ЮНИПРАВЭКС» – «Коучинг в Российской Федерации, СНГ и Зарубежье» (пер. № 0220410033 – см.: [www.gosuslugi.ru](http://www.gosuslugi.ru)).

## GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

шоу-бизнеса, искусства или культуры. Поэтому различные виды GR-коучинга представляют собой комплекс взаимосвязанных задач, решение которых осуществляется в том числе и на основе технологий консалтинга (например, оргдиагностика).

Вместе с тем ни коучинг, ни тем более GR-коучинг как виды самостоятельной деятельности в прямой постановке не представлены в Общероссийском классификаторе видов экономической деятельности (ОКВЭД). В этой связи классификационные группировки требуют дополнений, соответствующих сложившейся в реалиях российского рынка, научной типологии и экономической практики коучинга, с целью приведения данных разделов ОКВЭД в соответствие с видами фактически осуществляемой коучами и GR-коучами деятельности на территории Российской Федерации по заказам многочисленных клиентов из всех отраслей народного хозяйства, секторов экономики, органов государственного и муниципального управления.

### САМЫЕ ВОСТРЕБОВАННЫЕ УСЛУГИ

Согласно информации, собираемой и анализируемой Экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компанией «ЮНИПРАВЭКС» в режиме рейтингового мониторинга (по итогам каждого полугодия, а затем – всего года) наиболее часто клиенты обращались к коучам и GR-коучам для решения следующих проблем:

1. Лайф-коучинг (Life-коучинг); экспертное консультирование руководителей; повышение личной эффективности руководителей; персональный коучинг руководителей.
2. Карьерный коучинг; личный/индивидуальный коучинг; селф-коучинг; тайм-коучинг; формирование индивидуального стиля управления («личностный коуч-менеджмент»).
3. Стратегический коучинг; позитивные изменения цикла деятельности организации посредством активизации внутренних ресурсов и влияния на внешние условия, «корректировка целей».
4. Ситуационный коучинг; коучинг отношений; устранение проблем, связанных с «конфликтом интересов» (в организации, в системе межкорпоративных коммуникаций, в референтной группе).
5. Инновационный коучинг; дианалитический коучинг; создание инновационных технологий с целью дальнейшего развития организации.
6. Корпоративный коучинг; выявление «проблемных зон» (посредством организации «мозгового штурма» и др. технологий коучинга).
7. Коактивный коучинг; определение «точек роста» (корпоративных, личностных).
8. Креативный коучинг; экзистенциальный коучинг; настройка «цветового баланса» при выводе клиента из кризисной ситуации; использование самоиронии и «включение чувства юмора» для построения модели успешного бизнеса; спортивный/«олимпийский» коучинг; коучинг отдыха.

### ИЗ ИСТОРИИ РОССИЙСКОГО КОУЧИНГА

Результаты аналитических исследований и классификационная система коучинга, разработанная Экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компанией «ЮНИПРАВЭКС», были представлены на Первой международной конференции по коучингу в России, проходившей параллельно в гг. Санкт-Петербурге и Москве в ноябре 2002 г. В программе конференции были рассмотрены широкие возможности коучинга: в бизнесе, в политике, в развитии организаций, в менеджменте, в управлении персоналом, в психологическом консультировании и программах личностного роста, в различных направлениях социальной сферы, в обучении и образовании, в подготовке профессионалов – коучей (9).

## GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

9. Бизнес-коучинг; психологическая поддержка бизнеса; проектный коучинг; PR-коучинг; GR-коучинг; IR-коучинг.
10. Дистанционный коучинг; интернет-коучинг; телекоммуникационный коучинг; телефонный коучинг (заочные телефонные сессии).

### КЛЮЧЕВЫЕ ТРЕНДЫ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ

В ходе аналитического исследования «GR в Российской Федерации» [16] были определены основные положительные и отрицательные тенденции (тренды) в данном сегменте рынка.

Главной длительной положительной тенденцией, следующей за поступательным развитием российских бизнес-элит, явился все возрастающий рост интереса к GR-коучингу как к элитной бизнес-услуге. Это отметили около четверти экспертов. На один процент меньше (23%) респонденты, после «роста», определили «развитие творческого и интеллектуального потенциала бизнес-элиты посредством технологий коучинга». Формирование у клиентов «чувства личной ответственности» за принятые решения и последствия их реализации выделил каждый пятый опрошенный. Создание системы всех видов партнерства (в т. ч. социального) как основного принципа взаимодействия коуча и клиента было воспринято положительно в 18% ответов. Важ-

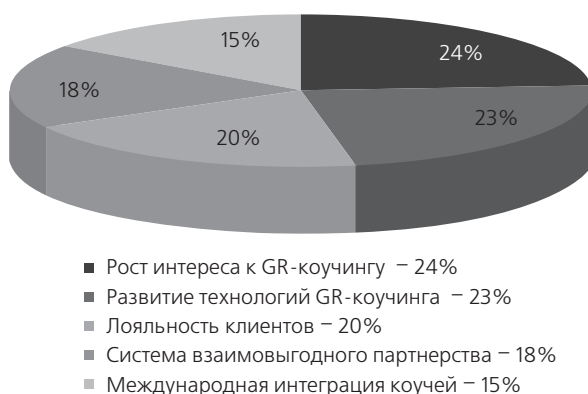


Рис. 2. GR-коучинг: тренды со знаком +  
Источники: Экспертно-аналитическая  
и информационно-рейтинговая  
компания «ЮНИПРАВЭКС»

ную роль интеграции российских специалистов-коучей в международную профессиональную среду подчеркнули 15% респондентов. Ключевые тренды рынка GR-коучинга «со знаком +» представлены на диаграмме (рис. 2).

Отрицательные тренды ронят коучинг с консультационными услугами и GR-бизнесом в части отсутствия законодательной и нормативно-правовой базы, регулирующей их деятельность. Этой проблемой было озадачено 36% опрошенных. Отсутствие единых стандартов профессии, квалификационных характеристик и должностных обязанностей тревожит каждого третьего коуча. Переизбыток на рынке большого числа специалистов из «смежных профессий», формирующий «искаженную картину конкурентной среды», мешает целенаправленному развитию коучинга как «персонального вида консалтинга» каждому пятому коучу, а также большинству GR-специалистов. Отсутствие полноценной инфраструктуры рынка услуг коучей отметили 8% респондентов. А несформированную у клиентов потребность в регулярном приглашении коучей для решения своих проблем, основанную на слабом информационном взаимодействии, выделили 4% профессионалов данного вида услуг. Ключевые тренды рынка GR-коучинга «со знаком –» представлены на диаграмме (рис. 3).

На основе проведенного анализа можно сделать прогноз стратегии развития рынка GR-коучинга на очень долгосрочную перспективу:

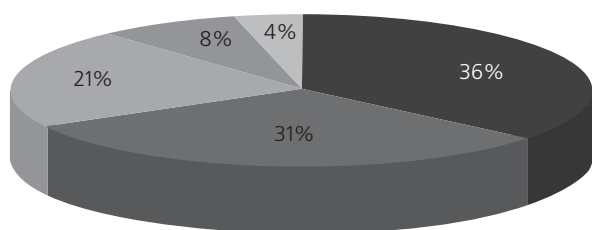
- 1). Динамика развития рынка в значительной мере будет определяться политическими факторами, влияющими на бизнес-процессы, «финансовая емкость» заказов будет находиться в прямой зависимости от «интереса к собственному развитию» и платежеспособности «политических элит», представителей крупного бизнеса, профессиональных спортсменов и деятелей культуры и искусства.
- 2). В поисках новых заказов «усилится процесс интеграции» коучей, сформируются предпо-

## GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

ОТСУТСТВИЕ ЕДИНЫХ  
СТАНДАРТОВ ПРОФЕССИИ,  
КВАЛИФИКАЦИОННЫХ  
ХАРАКТЕРИСТИК  
И ДОЛЖНОСТНЫХ  
ОБЯЗАННОСТЕЙ ТРЕВОЖИТ  
КАЖДОГО ТРЕТЬЕГО КОУЧА.

сылки для формирования индивидуальных программ лояльности и бонусно-дисконтных привилегий для привлечения новых и удержания «старых» клиентов.

- 3). Рынок услуг в сфере коучинга будет активно развиваться, определенный импульс, при наличии заинтересованных инвесторов, получит развитие инфраструктуры, появится «дифференцированность» видов услуг коучей в связи с процессом институционализации данной профессии.
- 4). Повысится степень конкурентоспособности российских коучинговых компаний по отношению к их конкурентам – иностранным коучам, действующим преимущественно в «ин-



- Отсутствие нормативно-правовой базы – 36%
- Отсутствие профессиональных стандартов – 31%
- Многочисленность «смежников» – 21%
- Отсутствие инфраструктуры рынка GR-коучинга – 8%
- Низкая информационная культура клиентов – 4%

Рис. 3. GR-коучинг: тренды со знаком –  
Источник: Экспертно-аналитическая  
и информационно-рейтинговая  
компания «ЮНИПРАВЭКС»

дивидуальном режиме» на территории Российской Федерации, появятся стабильные узнаваемые бренды коучинговых компаний, которые будут определенной гарантией качества оказанных услуг и профессиональной работы отечественных коучей.

- 5). Будет введен в практику GR-коучинга индекс удовлетворенности клиентов.

### ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ УСЛУГ

Как видно из представленного выше перечня самых востребованных видов коучинга, не каждая организация (в лице ее руководителя) еще «созрела» и «доросла» до заказа подобного вида бизнес-услуг. Эксклюзивность коучинга определяется и его стоимостью. Как показало изучение, система ценообразования на услуги коучей зависит прежде всего от конъюнктуры рынка. Здесь в основном используются «гибкие тарифы» при назначении цен. «Ценовой фактор» в коучинге рассматривается и как «маркетинговый инструмент» воздействия на заказчика, отсекающий финансово-несостоятельных клиентов, бесцеремонно отнимающих у профессиональных коучей драгоценное время. А также «назойливых» клиентов, разбалованных бонусно-дисконтными привилегиями «магазинного сервиса», бесновательно требующих «существенных скидок». Скидки в коучинге чрезвычайно редки, и если предоставляются, то на сугубо индивидуальной основе, только «очень постоянным», весьма лояльным (верным) и достаточно состоятельным клиентам. Но в очень ограниченном диапазоне – не более 3–5%. Да и то не на все виды услуг. Например, скидка может быть предоставлена при авансовом платеже лишь за организацию и проведение первой/предварительной (диагностической) коуч-сессии.

Стоимость работ в коучинге рассчитывается, как правило, на основе базовых почасовых ставок. Прайс-листы разрабатываются коучами, исходя из набора предоставляемых ими услуг, своих профессиональных возможностей, графика

### ИЗ ИСТОРИИ РОССИЙСКОГО КОУЧИНГА

На основе анализа данных, полученных в ходе исследования и экспертных опросов, Экспертно-аналитической и информационно-рейтинговой компанией «ЮНИПРАВЭКС» был разработан комплекс классификаторов для данного вида бизнес-услуг: по видам коучинга, по формам работы коучей, по методам коучинга и др. А также составлена таблица критериев, позволяющая, на основе объективных показателей, выбрать наиболее эффективных коучей, с учетом: их индивидуального рейтингового индекса UNi (Коуч), опыта работы, применяемой методологии, предлагаемого продукта/услуги (8, 9, 10, 11, 12).

загруженности на ближайший период (полугодие, год), наличия заказов в данный момент времени, «сезонных факторов». Фиксированный гонорар за установленный объем услуг согласовывается с клиентом в каждом отдельном случае.

При разработке системы ценообразования в коучинге иногда применяется понятная для клиентов формула «ЭФФЕКТ». Она включает в себя основные затраты, к которым важно подготовить клиентов до выставления итогового счета, и выглядит следующим образом:

$$\text{ЭФФЕКТ} = \text{Э} + \text{Ф} + \text{Ф} + \text{Е} + \text{К} + \text{Т}$$

где *затраты, необходимые для проведения коуч-сессии любого уровня, включают в себя:*

*Э – эмоциональные затраты,*

*Ф – физические затраты,*

*Ф – финансовые затраты,*

*Е – ежегодные затраты,*

*К – креативные затраты,*

*Т – телекоммуникационные затраты.*

**Эмоциональные затраты** клиентов определяются их психологической готовностью к работе с коучем, адекватностью «психологического контура», степени душевного волнения, возникающего в результате воздействия внешних и внутренних раздражителей. Эмоция клиента (от лат. *emovere* – возбуждать, потрясать, волновать) определяет его психическое переживание, связанное с положительной и/или отрицательной

(«синусоидной») динамикой развития бизнеса (например, акции имеют то «бычий», то «медвежий» тренды<sup>5</sup>); неблагоприятной для клиента политической конъюнктурой (сложившейся в данный момент времени); психологической травмой, полученной в связи с неудачей в спортивных состязаниях (от проигрыша в товарищеском матче до поражения на Олимпийских играх). Другими словами, составляя для клиента смету расходов, к основным затратам коучи должны прибавить стоимость «эмоционального фона» заказа.

**Физические затраты** определяются физиологическими особенностями клиентов. К «жаворонкам» требуется один подход, к «совам» – совсем иной. Эти факторы очень важны для коуча. Например, если клиент привык работать в изматывающем режиме «кто рано встает, тому Бог дает», коуч должен рассчитать и свои физические возможности, предусмотрев все компенсационные затраты, связанные с «25-часовым» графиком работы клиента.

**Финансовые затраты** определяются «платежеспособностью» клиента, его готовностью к инвестициям в «человеческий капитал». В данном случае – в себя самого. При формировании сметы расходов коучу требуется «финансовая прозорливость», поскольку стремление клиентов к экономии в российских реалиях «свободного

<sup>5</sup> «Бычий тренд» связан со стремлением «быков» (участников биржевых сделок, играющих «на повышение» курса ценных бумаг, валют, цены товаров), поднять цены «на рога», «вздыбить» их. Предвидя рост курса ценных бумаг и способствуя ему, «быки» заранее скупают ценные бумаги, курс которых должен повыситься, чтобы потом выгодно продать по более высокой цене, осуществив спекулятивную операцию. «Медвежий тренд» отражает позицию «медведей» (биржевых игроков, играющих «на понижение» цен товаров, курсов ценных бумаг, валюты), «завалить» цены вниз, «задавить» их. Предвидя понижение цены товара или курса ценных бумаг (валюты) и способствуя такому понижению, «медведи» заранее продают товар (или права на его продажу), цена которого должна понизиться, с тем, чтобы потом выгодно купить по более низкой цене, осуществив спекулятивную операцию. – Примеч. авт.

## GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

от условностей» рынка носит гипертрофированный характер. При появлении признаков «халявы» коучу следует свернуть «бурную деятельность», еще не начав ее. Если «гарантированные обещания» клиента не подкрепляются оперативной оплатой счета в течение трех дней – выставленный ему счет не будет оплачен никогда. Таковы суровые законы российского рынка коучинга. И к этому надо быть готовым.

**Ежегодные затраты** еще именуются «периодическими», поэтому их можно конкретизировать: «хотя бы ежегодные затраты». Речь идет о постоянном взаимодействии с коучами. Многие клиенты считают, что «одноразовой» коуч-сессии вполне достаточно, чтобы «вылечить проблему». Однако у коучей другое мнение на этот счет. Затраты на общение с коучами должны осуществляться на более или менее регулярной основе. Тогда и будет виден «системный эффект». Периодические затраты предполагают не только «ежегодную коуч-профилактику», но и другие, приемлемые для клиента периоды обращения к услугам коучей – ежеквартальные, ежемесячные, еженедельные. Для самых ленивых – как минимум каждое полугодие.

**Креативные затраты** предполагают способность клиента к нестандартному, оригинальному мышлению и поведению, в том числе при общении с коучами: постановке задачи, обсуждении проблемы, предвкушении «неожиданного эффекта». Креатив (от англ. create, creative, creativity – создавать, творить, производить, «творческий порыв») является самым затратным элементом всей системы коуч-бизнеса. Если клиент «креативен», креативным должен быть и коуч – предлагать клиенту: новые подходы, иные способы, новые возможности, незаезженные варианты, инновационные решения для достижения цели. Креативные клиенты отличаются прежде всего высоким интеллектуальным уровнем (даже в бытовой, повседневной реальности) и могут сами прекрасно и рационально решать свои проблемы. Однако зачастую предпочитают действо-

вать на основании интуиции и высоко ценят именно иррациональность в себе и других. Как правило, такие клиенты приглашают коучей не для решения проблем, а для самоутверждения. Если у коуча хватит ума, такта и мужества признать, что «клиент – лучший», финансовый успех «креативной коуч-сессии» обеспечен. Но «спящая креативность» клиента может иметь и отрицательные последствия для коуча. Некоторые «капризные» заказчики, по мнению коучей, «много хотят, еще больше требуют, но сами не знают, чего хотят и что требуется от коучей». В случае если клиент еще не готов к «креативным затратам», лучше его не мучить идеями, а ограничиться стандартным набором методов и научений. При «креативной» сумме гонорара.

**Телекоммуникационные затраты** относятся к разряду межличностно-дистанционного, «неотложного» общения в режиме онлайн. К примеру, стоимость одной телефонной коуч-сессии, организованной для решения срочной и сложной проблемы клиента, может достигать огромных размеров, отраженных в счетах телекоммуникационных компаний, выставленных клиенту за многочасовое заочное общение с коучем, плюс почасовые затраты коуча на ее проведение. К телекоммуникационным затратам относятся все расходы, связанные со стоимостью междугородних и/или международных телефонных переговоров, оплата услуг интернет-провайдеров, почтово-телеграфных и курьерских услуг. Но самое главное – оплата клиентом всех услуг мобильной связи, предоставляемых операторами сотовой связи при эксплуатации мобильного телефона коуча (VIP-обслуживание, экспресс-справки, SMS, MMS, GPRS, WAP и другие современные услуги сотовой связи, позволяющие оперативно обмениваться с клиентом текстовыми сообщениями, звуковыми файлами, цветными фотоизображениями, выходить в Интернет и пр.).

При назначении цены коучи исходят из всех предполагаемых затрат, в т. ч. по формуле «ЭФФЕКТ», а также «отталкиваются от величины

## GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

расходов, связанных с исполнением поручения клиента». Накладные расходы оплачиваются клиентами отдельными счетами и в ряде случаев могут значительно превышать гонорар за всю работу.

Если клиенту потребуется постоянное присутствие коуча на весь период действия договора, он обязан оплатить все затраты, сопровождающие бизнес-процесс, а именно: командировочные расходы (проездные билеты туда и обратно (не ниже уровня бизнес-класса), проезд на любых видах транспорта при всех переездах, согласно плану командировки и утвержденному регламенту работы, различного вида страховые услуги, одноместный гостиничный номер (с баром), полноценное трехразовое питание (по заранее согласованному меню, представительские расходы); транспортные расходы (трансфер, аренда автомобиля (с водителем)); расходы на бухгалтерские услуги и банковское обслуживание; стоимость телефонных переговоров (все без исключения и предварительного согласования с клиентом междугородние и международные переговоры, а также мобильный телефон коуча); почтово-телеграфные расходы; оплата Интернета; расходы на канцелярские товары, принадлежности, оргтехнику, бумагу, печать и тиражирование материалов; затраты на приобретение справочных изданий, литературы, баз знаний и/или баз данных по теме выполняемой работы, подписку на периодические СМИ; затраты на проведение исследований (при необходимости более полного «погружения» клиента в проблему); расходы, связанные с привлечением дополнительного персонала (секретари, менеджеры и др.).

В среднем цены на услуги коучей (без учета накладных расходов) ориентировочно находятся в интервале от 3000 до 9000 руб./час за индивидуальную сессию первого уровня при условии

100% предоплаты авансовым платежом и заказа не менее пяти сессий.

Стоимость услуг бизнес-коучинга в среднем начинается от 12 000 руб./час, в зависимости от предмета консультации и квалификации коуча. Дисперсия<sup>6</sup> цен на отдельные виды услуг коучей зависит от множества факторов и не приводится к общему знаменателю. Поскольку эти услуги не только строго индивидуальны, но и суперконфиденциальны. Так, коуч со стажем 4–5 лет может зарабатывать столько же, сколько и его коллега, посвятивший этому бизнесу в три раза больше времени, – по 15 000 руб./час. Коуч со средним стажем 6–11 лет может запросить сумму от 18 000 до 40 000 руб./час.

Иногда цена одного часа «суперпрофессионала-катализатора» может зашкаливать за 90 000 руб. При проведении IR-коучинга (например, в ходе организации и сопровождения IPO – Initial Public Offering – первичного публичного размещения акций) цена может быть и выше. А при комплексном проекте, реализованном в ходе GR-коучинга, – еще выше.

Длительность работы персонального коуч-менеджера средней квалификации составляет 5–15 сессий не менее чем по 60 минут (чистого времени, без перерывов) в период времени от одного месяца до полугода. После окончания срока действия основного договора (на год) может быть заключен приоритетный договор на следующую серию сессий (на два-три года) или эксклюзивный долгосрочный договор (на четыре-пять лет).

Коуч-сессии проходят в режиме «tete-a-tete» – «с глазу на глаз». Строгая конфиденциальность и высочайший уровень доверия сторон является отличительной особенностью данного вида услуг. В отдельных случаях, когда по разным причинам непосредственный контакт с клиентом ограничен или на какой-то период времени не-

<sup>6</sup> Дисперсия – величина, характеризующая степень разброса количественных измерений индивидуальных участников статистической выборки (случайных величин) относительно среднего значения для этой выборки. См.: Словарь аудитора и бухгалтера / Л. Ш. Лозовский, М. В. Мельник, М. Е. Грачева и др. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2003. – 446 с. (Деловые словари / ред. сер.: Л. Ш. Лозовский, Б. А. Райзберг).

## GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

возможен, рабочие сессии из разряда «face-to-face» («лицом-к-лицу»), переходят в разряд «дистанционных» – «phone-to-phone». «Коучинг по телефону» (2500–3500 руб./час), так же как и «коучинг по электронной почте» (2000–3000 руб./час), в последнее время стал достаточно распространенной и востребованной услугой. Возможно, это связано с менее затратными для клиента условиями таких заочных коуч-сессий. Поскольку главный принцип очных консультаций – полное «отключение» клиента от «текущих дел» на период коуч-сессии, заочные консультации при умеренных ценах на каком-то этапе могут быть более выгодными для заказчика, т. к. тоже могут внести заметные позитивные изменения в деятельность организации.

Теперь на вопрос «Cui bono?» можно смело ответить – «Выгодно GR-специалистам!». Вы согласны?

### ЛИТЕРАТУРА

1. Аветисов А. Б. Я коуч. – М.: Спецкнига, 2007. – 152 с.
2. Бессер-Зигмунд К., Зигмунд Х. Самокоучинг: Культура личности менеджеров и руководителей. – СПб.: Издательство Вернера Регена, 2007. – С. 160.
3. Блэкмен Дж. Хватит стонать! Иди торговать! Прибыльные стратегии от коуча Джефа [Stop Whining! Start Selling! Profit-Producing Strategies for Explosive Sales Results]. – Сибирское университетское издательство, 2005. – 304 с.
4. Вагин И. О. Как стать первым. Практический коучинг по-русски. – М.: ООО «Издательство АСТ»: ООО «Издательство Астрель»: ОАО «Люкс», 2004. – 277 с.
5. Вагин И. О., Рипинская П. С. Как стать миллиардером. Практический коучинг. – М.: АСТ, Астрель, 2004. – 304 с.
6. Грант Э., Грин Дж. Коучинг принятия решений [Solution-focused coaching]. – СПб.: Питер, 2005. – 138 с.: ил.
7. Дауни М. Эффективный коучинг: Уроки коуча коучей [Effective Coaching. Lessons from the Coaches Coach] / Пер с англ. – М.: Изд-во «Добрая книга», 2008. – 288 с.
8. Зимин В. А. Коучинг // Консалтинг/Аудит в Российской Федерации, СНГ и Зарубежье: Официальный ежегодный бизнес-каталог. – М.: ЮНИПРАВЭКС, 2002. – С. 22–23.
9. Зимин В. А. Коучинг в Российской Федерации // Консалтинг в Российской Федерации: Официальный ежегодный бизнес-каталог. – М.: ЮНИПРАВЭКС, 2003. – С. 127–134.
10. Зимин В. А. Проблемы коучинга // Новые рынки. – 2002. – №9. – С. 87–88.
11. Зимин В. А. Российский коучинг: новые перспективы // Элитный персонал. – 2002. – № 33.
12. Зимин В. А. Серые кардиналы бизнеса. (Полномасштабное исследование самых закрытых видов консалтинга: PR, GR, HR, а также коучинга) // Известия. – 2004. – 25 августа. – С. 11.
13. Зимин В. А. Консалтинг в стиле гольф. Стратегический маркетинг консалтинговых бизнес-услуг. – М.: Вершина, 2005. – 384 с.
14. Зимин В. А. Черный PR? Белый GR! Цветной IR. Менеджмент информационной культуры. – М.: Вершина, 2006. – 464 с.: ил., табл.
15. Зимин В. А. Анкета участника экспертного опроса «GR в Российской Федерации» // Пресс-служба. – 2009. – № 10. – С. 91–97.
16. Зимин В. А. GR в России: горизонтальная «вертикаль власти» // Пресс-служба. – 2009. – № 11. – С. 32–40.
17. Зимин В. А. GR-кейсы: бенчмаркинг для специалистов по связям с органами государственного и муниципального управления // Пресс-служба. – 2009. – № 12. – С. 54–66.
18. Зимин В. А. Профессиональный клиринг и профессиограмма GR-специалиста // Пресс-служба. – 2010. – № 2. – С. 39–53.
19. Зимин В. А. GR-стейкхолдеры: влияние на грани риска // Пресс-служба. – 2010. – № 3. – С. 57–68.

## GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

20. Зимин В. А. Электронный GR для «Электронного правительства» // Пресс-служба. – 2010. – № 4. – С. 58–71.
21. Зимин В. А. GR-маркетинг, или Как заработать на лоббизме, если он появится в России // Пресс-служба. – 2010. – № 5. – С. 71–83.
22. Зимин В. А. Квалификационные характеристики и должностные обязанности GR-специалистов // Пресс-служба. – 2010. – № 6. – С. 64–74.
23. Зимин В. А. Программно-целевой принцип в GR: методические и организационные механизмы формирования и реализации федеральных, региональных, ведомственных целевых программ // Пресс-служба. – 2010. – № 7. – С. 70–82.
24. Зимин В. А. «БРЕНД-КАТАЛОГ» и «БРЕНД-НАВИГАТОР» как рейтинговые факторы развития GR-брендинга в России // Пресс-служба. – 2010. – № 8. – С. 77–89.
25. Зимин В. А. «Система «двух ключей»: интегрированные рейтинги отраслевой и предпринимательской конкуренции в GR-бизнесе. Часть 1. Москва. Россия. Глобальный аспект // Пресс-служба. – 2010. – № 9. – С. 95–115.
26. Зимин В. А. «Система «двух ключей»: интегрированные рейтинги отраслевой и предпринимательской конкуренции в GR-бизнесе. Часть 2. Подготовка рейтинговых аналитиков из числа GR-специалистов. Теоретический аспект // Пресс-служба. – 2010. – № 10. – С. 75–86.
27. Зимин В. А. «Система «двух ключей»: интегрированные рейтинги региональной, отраслевой и предпринимательской конкуренции в GR-бизнесе. Часть 3. Виды, типы и формы рейтингов. Региональный аспект // Пресс-служба. – 2010. – № 11. – С. 75–87.
28. Зимин В. А. Корпоративный GR-университет: без тренингов не обойтись? // Пресс-служба. – 2010. – № 12. – С. 78–88.
29. Зимин В. А. GR vs. HR, или Кадровый менеджмент на службе GR-бизнеса // Пресс-служба. – 2011. – № 1. – С. 55–64.
30. Зимин В. А. Рейтинговая оценка уровня коммерциализации технологий, научных разработок, инновационных, венчурных и инвестиционных проектов: взаимодействие власти и GR-бизнеса // Альманах «Связи с общественностью в государственных структурах». – 2010. – С. 73–91.
31. Зимин В. А. Коммерциализация НИОКР как инновационный фактор формирования и развития комплексной системы мониторинга конкурентной среды в GR-бизнесе // Альманах «Связи с общественностью в государственных структурах». – 2010.
32. Зимин В. А. GR-специалисты как ключевое звено системы взаимодействия бизнеса и власти // Бизнес и власть в современной России: теория и практика взаимодействия / под ред. П.А. Толстых. – М.: Изд-во РАГС, 2010.
33. Торп С., Клиффорд Дж. Коучинг: руководство для тренера и менеджера [Coaching Made Easy. Step-by-step techniques that get results]. – СПб.: Питер, 2008. – 144 с.: ил. – (Серия «Практическая психология»).
34. Коучинг: истоки, подходы, перспективы / Сост. М.А. Данилова, Е.В. Фролова / Пер. с англ. С. Швецово́й – СПб.: Издательство «Речь», 2003. – 110 с.
35. Лаврова О. В. Любовь в эпоху постмодерна: Ad hoc коучинг о людях «До востребования». – М.: «Дело и сервис», 2010. – С. 448.
36. Лисицын Д. Вопрос дорогого стоит // Секрет фирмы. – 2010. – 10 декабря. – № 12(304) – С. 98-105.
37. Коновая Е. Коучинг: новые возможности // THE CAREER FORUM. – 2002. – 23 ноября. – № 22(178).
38. Ландсберг М. Коучинг: повышайте собственную эффективность, мотивируя и развивая тех, с кем вы работаете [The Tao of Coaching: Boost Your Effectiveness at Work by Inspiring and Developing Those Around You]. – М.: Эксмо, 2006. – 160 с.
39. Лейблинг М., Прайор Р. Коучинг – это просто [Coaching Made Easy. Step-by-step techniques

## GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

- that get results]. – СПб.: Питер, 2008. – 144 с.: ил. – (Серия «Практическая психология»).
40. Лусиани Дж. Сила селф-коучинга: Пять шагов к самореализации и успеху. – ООО Издательский дом «София», 2006. – 288 с.
  41. Максимов В. Е. Коучинг от А до Я. Возможно все. – СПб.: Издательство «Речь», 2004. – 264 с.
  42. Мелия М. И. Бизнес – это психология: Психологические координаты жизни современного делового человека. – М.: Издательство Альпина Бизнес Букс, 2010. – 352 с.
  43. Мелия М. И. Бизнес — это психология + Как усилить свою силу? Коучинг (комплект из 2-х книг). – М.: Издательство Альпина Бизнес Букс, 2009. – 650 с.
  44. Мелия М. И. Как усилить свою силу? Коучинг. – М.: Издательство Альпина Бизнес Букс, 2008. – 298 с.
  45. Мелия М. И. Бизнес – это психология: Психологические координаты жизни современного делового человека (аудиокнига в формате mp3 на 2-х CD). – М.: Издательство Альпина Бизнес Букс, 2008.
  46. Мелия М. И. Бизнес – это психология (специальное издание для психологов): Психологические координаты жизни современного делового человека. – М.: Издательство Альпина Бизнес Букс, 2008. – 352 с.
  47. Мелия М. И. Что такое коучинг? // Ведомости. – 2002. – 14 августа.
  48. Молоканов М. В. Денежный поток контактов. – М.: Вершина, 2008. – 176 с.
  49. Негош Е. Коучинг: инженерия карьеристских душ // Бизнес-авиация. – 2005. – Март. – С. 62–68.
  50. О'Нил М. Б. Коучинг руководителей: твердость и открытость [Executive Coaching with Backbone and Heart: A System Approach to Engaging Leaders with Their Challenges]. – М.: Издательство Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 224 с.
  51. Парслоу Э., Рэй М. Коучинг в обучении: практические методы и техники [Coaching and Mentoring. Practical methods to improve learning]. – СПб.: Питер, 2003. – 204 с.: ил. – (Серия «Практическая психология»).
  52. Перцев А. В., Карнаух И. И. Коучинг: успех после успеха. – Екатеринбург: У-Фактория, 2005. – 140 с.
  53. Рейнольдс М. Коучинг: эмоциональная компетентность: Направьте свои эмоции (EQ) на успех в работе / Пер. с англ. – М.: МА КУБ, 2003. – 105 с.
  54. Рогачев С. Коучинг: возможности применения в бизнесе. – Р-н-Д: ФЕНИКС, 2003. – 160 с. – (Серия «Психология бизнеса»).
  55. Савкин А.Д., Данилова М.А. Коучинг по-русски: смелость желать. – СПб.: Издательство «Речь», 2003. – 112 с.
  56. Самольянов О.А. Коучинг до самой сути. Что важно? – СПб.: Речь, 2008. – 208 с.
  57. Самоукина Н., Туркулец Н. Коучинг – ваш проводник в мире бизнеса. – СПб.: Питер, 2004. – 192 с.: ил.
  58. Смарт Дж. К. Коучинг [Real Coaching and Feedback. How to help people improve their performance] / Пер. с англ., под ред. О. Б. Бетиной. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004. – 192 с.
  59. Смолянский О. В. Коучинг. Эффективное управление бизнесом – DominiSoft, 2008. – (Электронное издание).
  60. Сорокоумов А. Стратегии успеха в эпоху перемен. Коучинг игроков в бизнесе. – Екатеринбург: У-Фактория, 2006. – 528 с.
  61. Стак Э. Коучинг на предприятии. Станьте менеджером – тренером! – 2-е международное издание. – М.: Институт консультирования и системных решений, 2006.
  62. Томашек Н. Системный коучинг. Целеориентированный подход в консультировании [Systemisches Coaching: Ein zielorientierter Beratungsansatz] / Пер. с нем. – Харьков, Издво Гуманитарный Центр, 2008. – 176 с.
  63. Торп С., Клиффорд Дж. Коучинг: руководство для тренера и менеджера [The Coaching hand-

## GR – ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

- book. An action kit for trainers & manager]. – СПб.: Питер, 2004. – 224 с.: ил. – (Серия «Практическая психология»).
64. Туркулец Н. К. Формирование трудовой мотивации и корпоративного поведения сотрудников организации по социально-управленческой технологии коучинга: Дис. ... канд. социол. наук. – М., 2006. – 151 с.
65. Уитворт Л., Кимски-Хауз Г., Сандал Ф. Коактивный коучинг: Учебник. Новые методы коучинга, помогающие людям добиться успеха на работе и в жизни [Co-active Coaching. New Skills for Coaching People Toward Success in Work and Life] / Пер. с англ. – М.: Центр поддержки корпоративного управления и бизнеса, 2004. – 360 с.
66. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности [Coaching for Performance: GROWing People, Performance and Purpose]. – М.: Издательство Международная академия корпоративного управления и бизнеса, 2005. – 168 с.
67. Уитмор Дж. Coaching – новый стиль менеджмента и управления персоналом / Практическое пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 160 с.
68. Харгроув Р., Рено М. Ваш коуч: Помощь в решении самых запутанных проблем в управлении, бизнесе и карьере. – Сибирское университетское издательство, 2005. – 264 с.
69. Харрис Дж. Коучинг: личностный рост и успех. – СПб.: Издательство «Речь», 2003. – 112 с.
70. Филонова Е. Мифы о коучинге // Элитный персонал. – 2003. – 3 февраля. – № 4(288). – С. 38.
71. Флеминг И., Тейлор А. Дж. Д. Коучинг. Карманный справочник / Пер. с англ. – М.: ИПРО, 2004. – 108 с.
72. Фопель К. Уверенное управление. Тренинг. Коучинг. Саморазвитие. – М.: Генезис, 2004.
73. Gallwey Timoty W. The Inner Game of Golf. – London: Jonathan Cape, 1981.
74. Gallwey Timoty W. The Inner Game of Tennis. – New York: Random House, 1974.
75. Goldsmith Marshall, Lyons Laurence, Freas Alyssa. Coaching for Leadership: How the World's Greatest Coaches Help Leaders Learn. – New York: Jossey-Bass, 2000.
76. Golf Consulting Research // Официальные каталоги Международной выставки гольф-индустрии. – М.: Выставочная компания «ФИНЭКСПО», 2004, 2005, 2006, 2007, 2008, 2009, 2010.