Научная статья
Original article
УДК 331.363:378.046.4
doi: https://doi.org/10.55186/2413046X_2026_11_11_162
edn: FCOKKR

КОУЧИНГ И МЕНТОРСТВО В НЕПРЕРЫВНОМ ПРОФЕССИОНАЛЬНОМ ОБРАЗОВАНИИ: МОДЕЛИ ИНТЕГРАЦИИ ДЛЯ ПРЕДПРИЯТИЙ АПК И СТРОИТЕЛЬНОЙ ОТРАСЛИ (НА ПРИМЕРЕ ГК «ЭКОНИВА» И ГК «САМОЛЕТ»)

COACHING AND MENTORING IN CONTINUING PROFESSIONAL EDUCATION: INTEGRATION MODELS FOR AGRO-INDUSTRIAL AND CONSTRUCTION ENTERPRISES (ON THE EXAMPLE OF EKONIVA GROUP AND SAMOLET GROUP)

Зотов Евгений Дмитриевич, шеф-редактор научного студенческого журнала «Электронная наука», Государственный университет по землеустройству, Москва

Фомин Александр Анатольевич, к.э.н., доцент, профессор кафедры региональной экономики и агропромышленного менеджмента, Государственный университет по землеустройству, Москва

Zotov Evgeny Dmitrievich, Editor-in-Chief of the scientific student journal “Electronic Science”, State University of Land Management, Moscow

Fomin Alexander Anatolyevich, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Regional Economics and Agro-Industrial Management, State University of Land Management, Moscow

Аннотация. В статье рассматривается проблема интеграции технологий коучинга и менторства в систему непрерывного профессионального образования на предприятиях агропромышленного комплекса и строительной отрасли. Актуальность исследования обусловлена кадровым дефицитом и низкой конкурентоспособностью отраслей на рынке труда: среднемесячная заработная плата в сельском хозяйстве в 2023 г. составила 54 634,6 руб., что на 26,7% ниже среднероссийской (74 554 руб.), а доля убыточных хозяйств достигла 21,8%. На основе анализа практик ГК «ЭкоНива» и ГК «Самолет» авторами выделены две модели интеграции – производственно-адаптационная (менторство в программах «ЗооВет» и «Весенняя академия») и корпоративно-развивающая (коучинг руководителей и менторство в закрытом клубе HiPo). Показано, что различие моделей определяется характером производственного цикла и структурой персонала. Предложена схема поэтапного внедрения смешанной модели «менторство и коучинг» для предприятий АПК, включающая диагностику дефицитов, подготовку менторов из числа менеджеров среднего звена и оценку эффекта по показателям текучести и производительности труда.

Abstract. The article addresses the integration of coaching and mentoring technologies into the system of continuing professional education at agro-industrial and construction enterprises. The relevance of the study is driven by staff shortages and the low competitiveness of these industries in the labor market: the average monthly salary in agriculture in 2023 amounted to 54,634.6 rubles, which is 26.7% below the national average (74,554 rubles), while the share of unprofitable farms reached 21.8%. Based on an analysis of the practices of EkoNiva Group and Samolet Group, the authors identify two integration models – a production-adaptation model (mentoring within the «ZooVet» and «Spring Academy» programs) and a corporate-development model (executive coaching and mentoring in the closed HiPo club). It is shown that the difference between the models is determined by the nature of the production cycle and the structure of personnel. A

scheme for the phased introduction of a mixed «mentoring and coaching» model for agro-industrial enterprises is proposed, including diagnostics of deficiencies, training of mentors from among middle managers, and evaluation of the effect by turnover and labor productivity indicators.
Ключевые слова: коучинг, менторство, наставничество, непрерывное профессиональное образование, кадровый дефицит, агропромышленный комплекс, строительная отрасль, ГК «ЭкоНива», ГК «Самолет»
Keywords: coaching, mentoring, continuing professional education, staff shortage, agro-industrial complex, construction industry, EkoNiva Group, Samolet Group

Переход от модели «образование на всю жизнь» к модели «образование на протяжении всей жизни» требует изменения подходов к обучению и развитию персонала [7]. Для предприятий АПК и строительной отрасли эта задача осложняется системным кадровым дефицитом: низкие заработные платы выталкивают специалистов из сельского хозяйства, что ведёт к падению качества управления и производительности, а последнее, в свою очередь, воспроизводит условия низкой оплаты труда [2]. Разрыв между тем, чему учат в вузе, и тем, что требуется на производстве, накапливался годами, пока образовательные программы оставались неизменными [2]. В этих условиях предприятия вынуждены самостоятельно выстраивать систему непрерывного профессионального образования, и ключевыми инструментами такой системы становятся коучинг и менторство.

Цель работы – выявить модели интеграции коучинга и менторства в непрерывное профессиональное образование на предприятиях АПК и строительной отрасли и оценить возможность их адаптации для аграрных хозяйств. Объект исследования – корпоративные образовательные практики ГК «ЭкоНива» и ГК «Самолет». Предмет – организационно-педагогические механизмы интеграции коучинга и менторства.

В научной литературе коучинг определяется как технология обучающего взаимодействия, направленная на достижение человеком значимых для него целей, повышение эффективности планирования и мобилизации внутреннего потенциала [3]. Менторство трактуется как модель передачи опыта, в которой ментор выступает наставником, советником и обеспечивает возможности для развития менее опытных коллег [6]. Принципиальное различие состоит в степени директивности: коучинг – полностью недирективный метод, при котором коуч задаёт вопросы, но не даёт готовых советов, тогда как менторинг допускает прямое консультирование и предоставление решений [5]. По шкале «недирективность – директивность» менторинг занимает промежуточное положение между наставничеством и коучингом [5].

Существенно, что техники коучинга могут становиться частью формата менторинга: умение задавать вопросы, слушать и наблюдать позволяет эффективно организовывать менторскую беседу [5]. Это создаёт теоретическую основу для смешанных моделей, которые и наблюдаются в практике исследуемых компаний.

Отдельно следует отметить, что коучинг в российской науке остаётся малоизученным: по данным контент-анализа публикаций за 2019-2024 гг., итоговая выборка составила 814 статей, при этом ведущими направлениями исследований являются педагогические (42,14%), экономические (25,55%) и психологические (15,73%) [4]. Применение коучинга как инструмента обучения и развития персонала в организациях и бизнесе изучено в 275 статьях (33,78% выборки) [4], что подтверждает актуальность выбранного ракурса.

ГК «ЭкоНива» - вертикально интегрированный холдинг, крупнейший в России и Европе производитель сырого молока, основанный в 1994 г. Предприятие объединяет 40 современных животноводческих комплексов, 236 700 голов крупного рогатого скота, земельный банк 632 200 га и активы в 13 регионах России. Масштаб и распределённость производственных площадок

определяют потребность в массовой и стандартизированной подготовке кадров.

Ядро модели – образовательная программа «ЗооВет», запущенная в 2016 г. Программа представляет собой комплекс теоретических и практических занятий по современным технологиям животноводства: участники слушают лекции по кормлению, кормозаготовке, доению и ветеринарии, изучают блоки воспроизводства, выращивания молодняка и экономики, а затем закрепляют знания в производственных блоках на животноводческих комплексах. В 2024 г. программа была обновлена – добавлен месяц практики; за четыре месяца обучение проходят 58 будущих зоотехников и ветеринарных врачей, а с момента запуска подготовку прошли более 475 молодых специалистов. Показательно, что на период обучения все участники оформляются в штат компании, то есть обучение встроено в трудовые отношения, а не предшествует им.

Второй элемент модели – наставничество, признанное на федеральном уровне: молочный завод «ЭкоНивы» в пгт Анна Воронежской области занял третье место в конкурсе «Лучшие практики наставничества» в номинации «Профессиональное развитие молодёжи» в рамках нацпроекта «Производительность труда». Наставничество работает в двух контурах: для новых сотрудников (закрепление опытного коллеги в рамках welcome-программы) и для студентов и молодых специалистов (работа в командах под руководством ветеринаров, зоотехников, агрономов и инженеров).

Третий элемент – интеграция с высшим образованием через базовую кафедру, созданную в 2024 г. совместно с НИУ ВШЭ. Кафедра обеспечивает практическую подготовку студентов в инновационных технологиях и управлении сельскохозяйственными предприятиями, проведение практик и стажировок, а также упрощённое трудоустройство лучших выпускников. Научные направления кафедры – цифровизация и искусственный интеллект в

АПК, биоинформатика и ускоренная селекция, аграрная экономика, аналитика аграрных рынков, развитие сельскохозяйственных территорий.

Наконец, элементы коучинга применяются для топ-менеджеров и ключевых специалистов в формате индивидуального и группового коучинга, а также встроены в корпоративные тренинги: в «ЗооВете» акцент сделан не только на передаче знаний, но и на помощи участникам самостоятельно определить вектор развития и научиться принимать взвешенные решения.

Таким образом, модель «ЭкоНивы» может быть охарактеризована как производственно-адаптационная: она ориентирована на массовое воспроизводство кадров, быструю адаптацию молодых специалистов и передачу технологического опыта, а коучинг выполняет вспомогательную функцию на уровне управления.

ГК «Самолет» - крупнейший российский девелопер по объёмам строящегося жилья. Специфика отрасли – проектный характер работы, высокая доля специалистов умственного труда (IT, аналитика, финансы, продажи) и значительная роль лидерского потенциала. Это определяет иную конфигурацию инструментов развития.

В компании выстроена система менторства как часть программы профессионального развития: более опытные коллеги (менторы) помогают менее опытным (менти) расти в профессии, делиться знаниями, ставить цели и развивать навыки – как в формате «один на один», так и через групповые проекты. Программа охватывает адаптацию новичков, развитие лидерского потенциала у перспективных сотрудников, в том числе в закрытом клубе HiPo (High Potentials – «люди с высоким потенциалом роста»), а также передачу узкопрофильных знаний в конкретных функциях. Процесс выстроен формально: сотрудник, желающий стать ментором, проходит отбор (интервью или анкета), после чего подключается к конкретному проекту или менти; ментор помогает анализировать рабочие ситуации, разбирать кейсы, выстраивать стратегию развития и сопровождать на сложных этапах.

Коучинг присутствует в двух формах. Внутренний коучинг реализуется через сертифицированных специалистов с международной подготовкой, которые занимались развитием руководителей и юристов, помогали выстраивать процессы и команды; действует платформа S.Team САМОразвитие с инструментами обучения и развития. Внешний коучинг привлекается для executive-коучинга руководителей. Кроме того, карьерный коучинг включён в потребительскую подписку сервиса «Сценарии жизни» – то есть компания рассматривает коучинг и как инструмент управления человеческим капиталом, и как элемент клиентского предложения.

Существенно, что система развития персонала в «Самолете» функционирует в условиях организационной турбулентности: в 2024 г. компания дважды сменила генерального директора, провела оптимизацию 15% команды и отказалась от нерентабельных проектов, включая образовательные. При этом директор по персоналу и устойчивому развитию группы подтверждает, что действующим сотрудникам предлагаются обучение, менторство и закрытый клуб HiPo. Кейс «Самолета» показывает, что менторство и коучинг выполняют не только развивающую, но и удерживающую функцию в период кризиса: они сигнализируют сотрудникам о сохранении инвестиций в их развитие.

Модель «Самолета» может быть охарактеризована как корпоративно-развивающая: она ориентирована на развитие лидерского потенциала и удержание ключевых специалистов, а менторство и коучинг образуют взаимодополняющие контуры. Сопоставление моделей представлено в таблице 1.

Таблица 1. Сравнительная характеристика моделей интеграции коучинга и менторства

Характеристика	ГК «ЭкоНива»	ГК «Самолет»
Тип модели	Производственно-адаптационная	Корпоративно-развивающая
Доминирующий инструмент	Менторство и наставничество (наставничество преобладает)	Менторство и коучинг
Основной объект развития	Молодые специалисты, массовые профессии	Ключевые специалисты, HiPo, руководители
Форма организации	Программа «ЗооВет», наставничество на площадках, базовая кафедра с НИУ ВШЭ	Отбор менторов, клуб HiPo, внутренние и внешние коучи, платформа S.Team
Роль коучинга	Вспомогательная, для топ-менеджмента и в тренингах	Системообразующая, наряду с менторством
Преобладающий метод	Частично директивный (передача опыта)	Сочетание недирективного (коучинг) и частично директивного (менторинг)
Институциональное признание	Победа в конкурсе наставничества в рамках нацпроекта «Производительность труда»	Статус лучшего работодателя в строительной отрасли в рейтингах Forbes и РБК (2024)
Ограничение модели	Риск недоиспользования коучингового потенциала среднего звена	Зависимость от организационной стабильности

Источник: составлено авторами на основе [1; 5; 8; 9; 10; 11].

Различие моделей объясняется характером производственного цикла, а также степенью зрелости корпоративной системы развития персонала: в строительстве она уже институционализирована, в АПК – формируется. В АПК цикл длительный, технологии стандартизированы, а численность линейного персонала велика – поэтому эффективнее массовая передача опыта

через менторство. В девелопменте цикл проектный, задачи слабо структурированы, а ценность индивидуальных решений высока – поэтому востребован коучинг, развивающий самостоятельность и ответственность за результат. При этом обе компании используют техники коучинга внутри менторских форматов, что соответствует теоретическому положению о том, что менторинг является более широким понятием и может включать коучинговые инструменты [5].

С учётом выявленных различий предлагается смешанная модель интеграции коучинга и менторства для предприятий АПК, основанная на положении о том, что персональный коучинг в России может быть эффективнее и экономичнее корпоративного при условии обучения менеджеров среднего звена коучинговым технологиям [3]. Логика модели: менеджер среднего звена проходит подготовку как коуч и в дальнейшем сам выступает коучем для сотрудников своего подразделения, от которых в наибольшей степени зависит деятельность предприятия [3].

Модель включает четыре этапа.

1) Диагностика дефицитов. Выявление профессиональных затруднений по категориям сотрудников (молодые специалисты, линейные руководители, ключевые специалисты) и определение типа вмешательства: при недостатке готовых знаний и образцов действий – менторство, при необходимости развить самостоятельность и ответственность – коучинг.

2) Подготовка менторов-коучей. Обучение менеджеров среднего звена (не 1-2, а 3-4 уровня управления) коучинговым технологиям: активному слушанию, постановке развивающих вопросов, выведению на самоанализ, предоставлению развивающей обратной связи. Это соответствует перечню ключевых компетенций ментора, выделенных в литературе [5], и позволяет преодолеть основное ограничение производственно-адаптационной модели – недоиспользование коучингового потенциала среднего звена.

3) Встраивание в производственный цикл. Проведение менторских сессий в формате профессиональной развивающей беседы, структура которой включает установление раппорта, заключение контракта, создание опыта, определение первых шагов, сверку с запросом и обратную связь [5]. Сессии привязываются к технологическим этапам (например, к завершению кормозаготовки или к отельному периоду), что снижает риск срыва графика и повышает практическую ценность обсуждаемых кейсов.

4) Оценка эффекта. Отслеживание влияния выпускников программы на сальдированный финансовый результат предприятий и на динамику оплаты труда, а также на текучесть кадров и производительность труда. Для АПК критически важно, чтобы эффект проявлялся не только в удовлетворённости, но и в экономических показателях, поскольку именно они формируют ресурсную базу для повышения заработной платы и разрыва замкнутой цепочки «низкие зарплаты – кадровый дефицит – управленческая деградация – падение эффективности – сжатие доходов».

Дополнительно целесообразно использовать формы, апробированные в «ЭкоНиве»: оформление участников программы в штат на период обучения и привязку итоговых проектов к реальным производственным задачам. Как показывает практика ГК «ЭкоНива», такая интеграция позволяет не только передавать знания, но и формировать кадровый резерв: с 2016 г. обучение по программе «ЗооВет» прошли более 475 молодых специалистов.

Модель предложена для АПК, а не для строительства, поскольку в строительной отрасли соответствующий механизм уже институционализирован: в ГК «Самолет» менторство является системным элементом развития персонала (отбор менторов, клуб HiPo, внутренние и внешние коучи), поэтому там стоит задача поддержания и настройки системы, а не её проектирования. В АПК же система непрерывного профессионального образования только формируется, причём в условиях ресурсных ограничений – разрыва в оплате труда 26,7% и доли убыточных

хозяйств 21,8%. Именно поэтому для аграрных предприятий нужна не дорогостоящая корпоративная программа с внешними коучами, а экономичная смешанная модель, опирающаяся на подготовку менеджеров среднего звена как внутренних коучей. Таким образом, выбор АПК обусловлен не отсутствием потребности в коучинге в строительстве, а разной степенью зрелости корпоративных систем развития: в девелопменте она уже есть, в АПК – ещё требует создания.

Проведённый анализ позволяет сделать три вывода. Во-первых, коучинг и менторство не являются взаимозаменяемыми инструментами: они различаются степенью директивности и типом решаемых задач, но могут эффективно сочетаться в рамках единой системы непрерывного профессионального образования. Во-вторых, выбор модели интеграции определяется характером производственного цикла, структурой персонала и степенью зрелости корпоративной системы развития: для АПК с его массовыми профессиями и стандартизированными технологиями оптимальна производственно-адаптационная модель с доминированием менторства, для девелопмента – корпоративно-развивающая с системообразующей ролью коучинга.

В-третьих, для предприятий АПК перспективна смешанная модель, в которой менеджеры среднего звена проходят подготовку как коучи и транслируют коучинговый подход внутри своих подразделений; это позволяет при относительно низких затратах преодолеть ограничения традиционного наставничества и связать развитие персонала с финансовым оздоровлением хозяйств. Выбор АПК в качестве адресата модели обусловлен тем, что в строительной отрасли аналогичный механизм уже институционализирован (на примере ГК «Самолет»), тогда как для аграрных предприятий задача создания такой системы остаётся нерешённой.

Ограничением исследования является опора на открытые источники и корпоративные материалы компаний, что не позволяет количественно

оценить эффект программ. Направлением дальнейшей работы может стать разработка системы показателей оценки эффективности менторских и коучинговых программ на предприятиях АПК с учётом отраслевой специфики.

Список источников

1. ГК «ЭкоНива»: официальные материалы компании [Электронный ресурс]. – URL: https://ekoniva-apk.ru (дата обращения: 03.11.2026).
2. Фомин А.А., Зотов Е.Д. Проектно-ориентированная программа как инструмент реализации непрерывного образования в подготовке менеджеров // Столыпинский вестник. 2026. № 1. С. 44-58.
3. Варшанидзе М.К. Современные технологии коучинга // Современные научные исследования и инновации. – 2019. – № 1(93). – С. 44.
4. Анварова А.С. Об актуальных направлениях научных исследований в сфере коучинга в России // Коучинг и наставничество: теория и практика: материалы Всерос. науч.-практ. конф. – Чебоксары: ИД «Среда», 2024. – С. 8–14.
5. Дубовая Л.С. Сущность менторства в сфере образования и отличие от других технологий обучения // Сибирский учитель. – 2021. – № 3(136). – С. 45–53.
6. Цибизова Т.Ю., Августан О.М., Сергеев Д.А., Марданов С.А. «Менторство» как элемент методики работы преподавателя в системе высшего профессионального образования // Современные проблемы науки и образования. – 2017. – № 4. – С. 141.
7. Дикова Т.В., Смирнова Е.А. Непрерывное профессиональное образование в условиях развития современного общества // Педагогическое образование и наука. – 2017. – № 3. – С. 106–109.
8. Никулина Н.Н., Березина С.В., Ушаков И.И. Сущность и роль коучинга в образовании и воспитании // Образование. Наука. Научные кадры. – 2019. – № 3. – С. 165–169.

9. Жархаева Л.Б. Роль коучинга в образовании // Содержательные и процессуальные аспекты современного образования: материалы VI Междунар. науч.-практ. конф. – Астрахань: АГУ им. В.Н. Татищева, 2024. – С. 32–35.

10. Романов В.А., Глузман Н.А. Менторство как ключевой компонент профессиональной техники современного преподавателя высшей школы // Проблемы современного педагогического образования. – 2025. – № 89-2. – С. 325–327.

11. ГК «Самолёт»: официальные материалы компании [Электронный ресурс]. – URL: https://samolet.ru/ (дата обращения: 08.11.2026).

References

1. GK «E`koNiva»: oficial`ny`e materialy` kompanii [E`lektronny`j resurs]. – URL: https://ekoniva-apk.ru (data obrashheniya: 03.11.2026).

2. Fomin A.A., Zotov E.D. Proektno-orientirovannaya programma kak instrument realizacii neprery`vnogo obrazovaniya v podgotovke menedzherov // Stoly`pinskij vestnik. 2026. № 1. S. 44-58.

3. Varshanidze M.K. Sovremenny`e texnologii kouchinga // Sovremenny`e nauchny`e issledovaniya i innovacii. – 2019. – № 1(93). – S. 44.

4. Anvarova A.S. Ob aktual`ny`x napravleniyax nauchny`x issledovanij v sfere kouchinga v Rossii // Kouching i nastavnichestvo: teoriya i praktika: materialy` Vseros. nauch.-prakt. konf. – Cheboksary`: ID «Sreda», 2024. – S. 8–14.

5. Dubovaya L.S. Sushhnost` mentorstva v sfere obrazovaniya i otlichie ot drugix texnologij obucheniya // Sibirskij uchitel`. – 2021. – № 3(136). – S. 45–53.

6. Cibizova T.Yu., Avgustan O.M., Sergeev D.A., Mardanov S.A. «Mentorstvo» kak e`lement metodiki raboty` prepodavatelya v sisteme vy`sshego professional`nogo obrazovaniya // Sovremenny`e problemy` nauki i obrazovaniya. – 2017. – № 4. – S. 141.

7. Dikova T.V., Smirnova E.A. Neprery`vnoe professional`noe obrazovanie v usloviyax razvitiya sovremennogo obshhestva // Pedagogicheskoe obrazovanie i nauka. – 2017. – № 3. – S. 106–109.

8. Nikulina N.N., Berezina S.V., Ushakov I.I. Sushhnost` i rol` kouchinga v obrazovanii i vospitanii // Obrazovanie. Nauka. Nauchny`e kadry`. – 2019. – № 3. – S. 165–169.

9. Zharxaeva L.B. Rol` kouchinga v obrazovanii // Soderzhatel`ny`e i processual`ny`e aspekty` sovremennogo obrazovaniya: materialy` VI Mezhdunar. nauch.-prakt. konf. – Astraxan`: AGU im. V.N. Tatishheva, 2024. – S. 32–35.

10. Romanov V.A., Gluzman N.A. Mentorstvo kak klyuchevoj komponent professional`noj texniki sovremennogo prepodavatelya vy`sshej shkoly` // Problemy` sovremennogo pedagogicheskogo obrazovaniya. – 2025. – № 89-2. – S. 325–327.

11. GK «Samolyot»: oficial`ny`e materialy` kompanii [E`lektronny`j resurs]. – URL: https://samolet.ru/ (data obrashheniya: 08.11.2026).

© Зотов Е.Д., Фомин А.А., 2026. Московский экономический журнал, 2026, № 11, 237-250.