



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

26 марта  
онлайн

**ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ**  
МЕТАНАВЫКИ, АНТИХРУПКОСТЬ, ЗРЕЛЫЕ РЕШЕНИЯ

**Современное лидерство:  
ВЫЗОВЫ, КОНТЕКСТЫ,  
ГИПОТЕЗЫ**

Марк Кукушкин



# Марк Кукушкин

- Корпоративный антрополог
- Тренер, консультант, коуч, ведущий сессий
- Основатель, акционер компаний: Best T&D Group / Бест-тренинг (с 1998), Тренинг-Бутик (с 2004)
- Вице-президент Академии Социальных Технологий, зав.кафедрой корпоративной культуры и антропологии



# Эпиграф (1)



И должен ни единой долькой  
Не отступаться от лица,  
Но быть живым, живым и только,  
Живым и только до конца.

— Б. Л. Пастернак



# Эпиграф (2)



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ



**АННА КАРЕНИНА**  
(альтернативный финал)

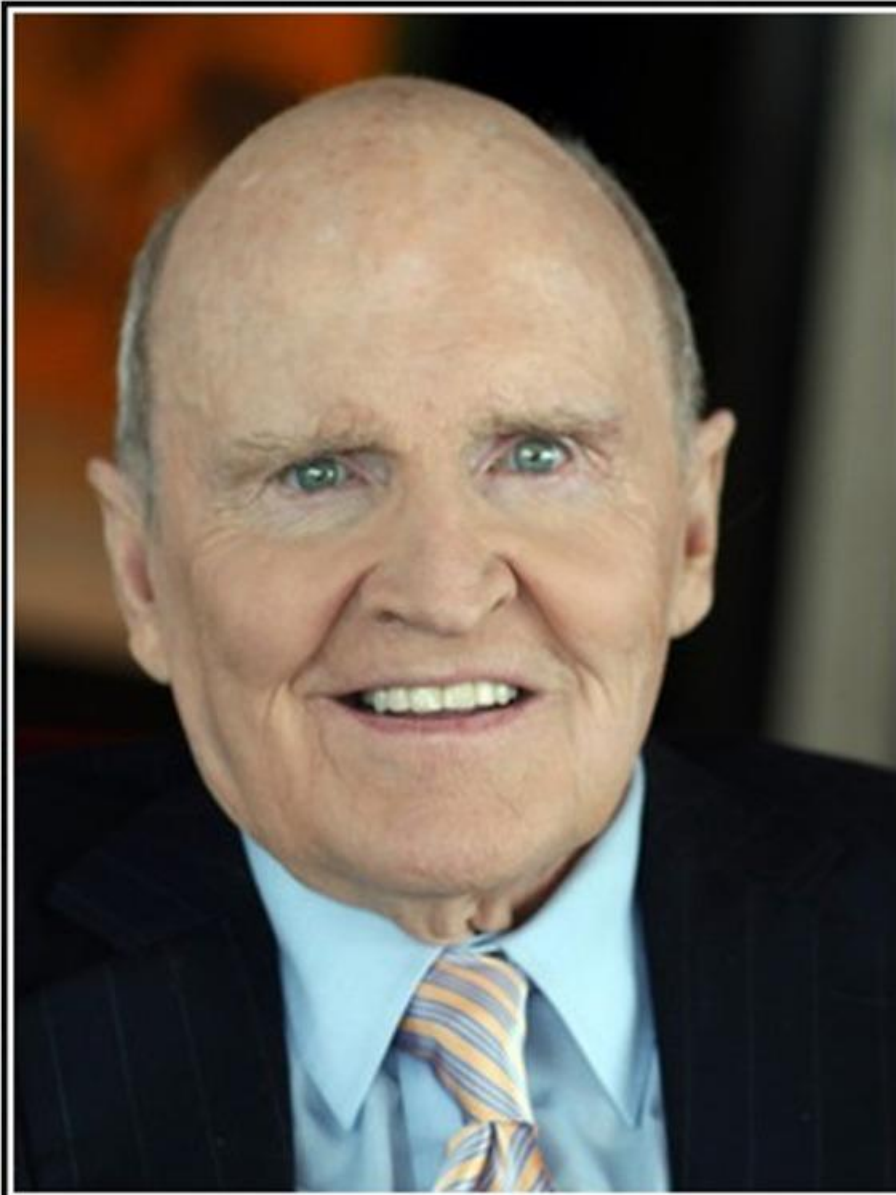


# Эпиграф (3)



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ



**Если скорость изменений  
снаружи выше, чем скорость  
изменений внутри, то конец  
близок**

— *Jack Welch* —



Первые лица — это те люди, которые находятся на вершине организаций и принимают важные для вас решения.

Они очень заняты. Коммуникация (в большинстве случаев) – через краткие сообщения.

В фокусе внимания первых лиц, как правило, находятся крупные вопросы:

- стратегические и персонально значимые цели
- удовлетворенность заинтересованных групп
- межфункциональная координация
- возможности для прорывного развития организации
- стратегические риски и другие «большие темы»

# Почему первые лица сегодня ощущают давление?



## Экономический спад и неопределённость рынка

**Экономика замедляется**, рост ВВП ниже прежних прогнозов, потребительский спрос падает, кафе и рестораны массово закрываются, а оборот компаний снижается.

Это создаёт более жесткие условия для управления операциями и стратегического планирования.

В результате **прибыль крупных компаний сокращается**, финансовые результаты становятся менее устойчивыми.

**Риск рецессии или стагнации** усиливает неопределённость и давление на решения первых лиц компаний.

Источник: <https://www.rbc.ru/education/20/02/2026/698b04169a794745ab1ec4e0?>  
<https://www.bfm.ru/news/596340>  
<https://b1.ru/insights/law-messenger/sanction-pressure-and-criminal-risks-11-april-2025/>

## Изменение налоговой и регуляторной политики

В 2026 году введены **изменения налоговых режимов**, включая повышение НДС и перераспределение налоговой нагрузки, что усиливает финансовую нагрузку на компании, особенно средние и малые.

## Давление со стороны государственных структур

В последние дни происходят примеры **обострения отношений между бизнесом и государственными органами**, включая более жёсткие проверки и уголовные дела в отношении руководителей некоторых технологических компаний.

Это создаёт дополнительное политическое давление и усиливает ощущение риска для топ-менеджеров, особенно в секторе IT и коммуникаций.

# Про Час Быка (1)

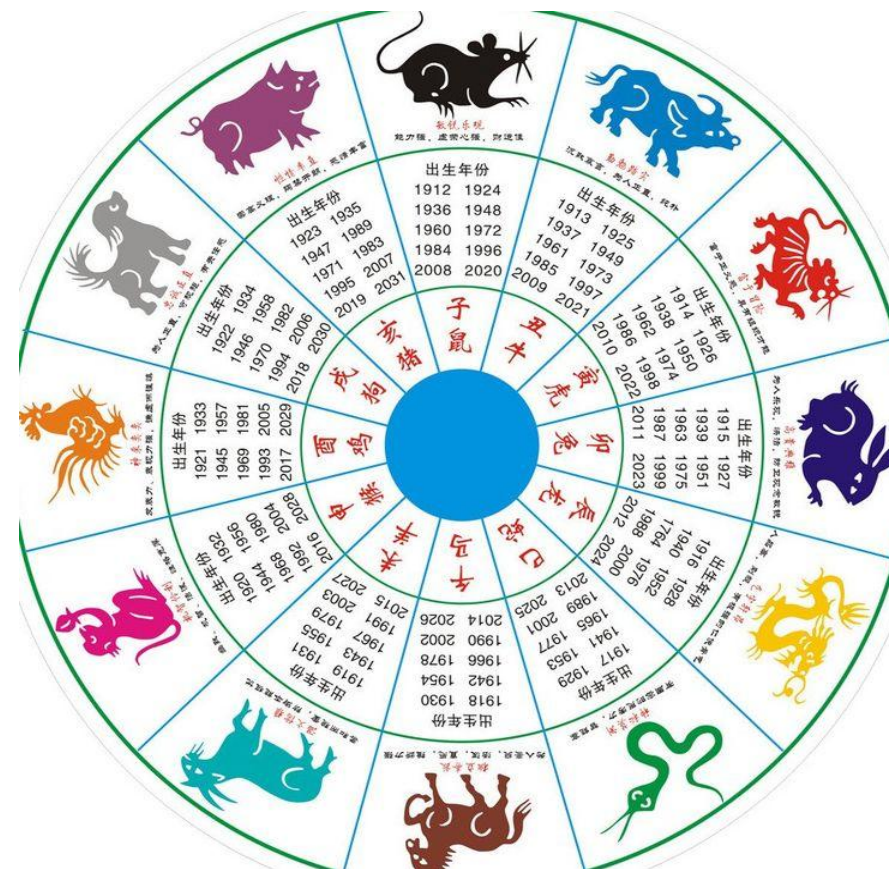


В дальневосточном календаре названия животных присваиваются не только годам, но и часам в сутках.

Поскольку «календарных» животных, как известно, двенадцать, то дальневосточный час в среднем равен двум нашим современным.

На часах древнего Китая, Монголии или Японии были час тигра, час крысы, час кролика. Но нам из животных с циферблата Дальнего Востока более всего известен бык.

Потому что Час Быка — это самый тёмный час в сутках, который настанет перед рассветом (1:00 — 3:00). По причине такого крайнего расположения час Быка превратился в метафору: так называется момент надира, когда уже действительно хуже не бывает, и за которым вскоре следует решительное улучшение, а то и восстановление статуса-кво.



# Про Час Быка (2)



Действительно, в восточной мифологии час Быка — это время глубокой ночи, с 1 до 3 часов; по цигуну, это время соответствует энергии ян, символизирующей смерть.

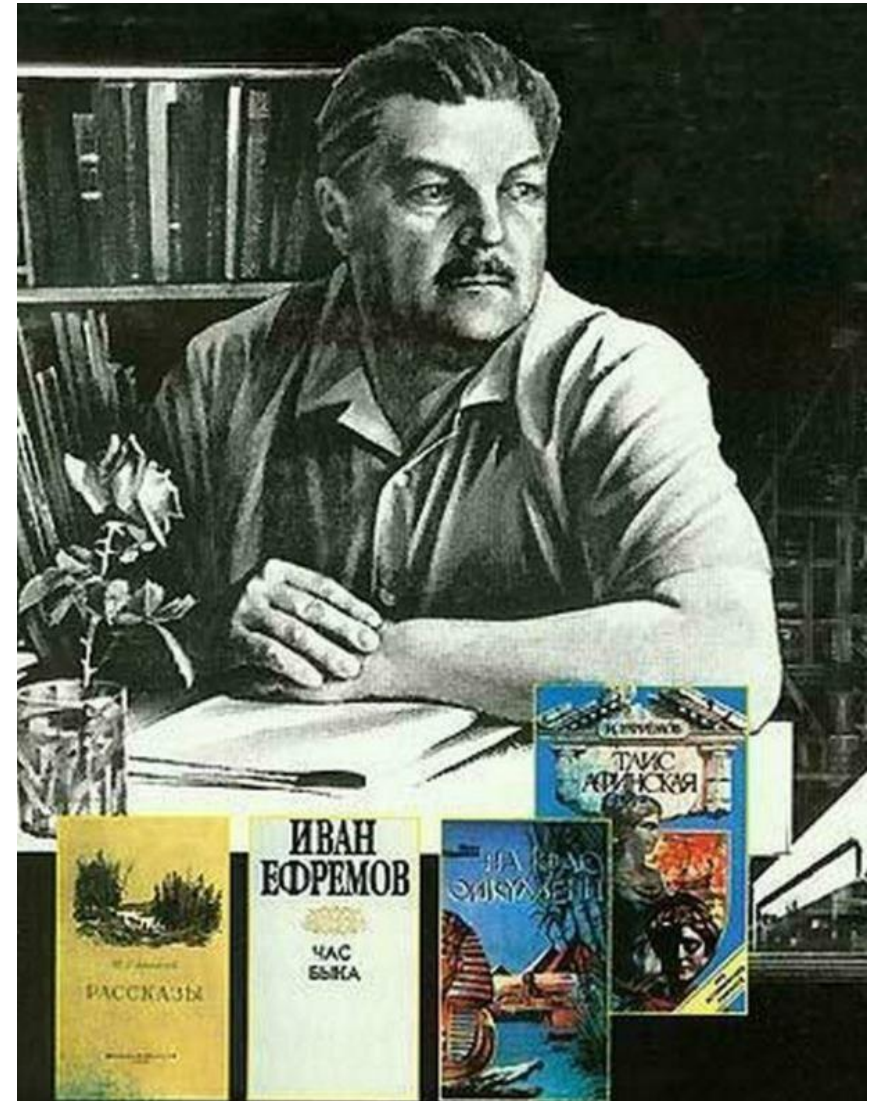
«Было самое глухое время — «час быка» (два часа ночи) — власти злых духов и чёрного (злого) шаманства, по старинным монгольским суевериям» (И.А. Ефремов)



## «Час Быка» —

социально-философский научно-фантастический роман-антиутопия Ивана Антоновича Ефремова о путешествии людей из далёкого будущего, жителей коммунистической Земли, на планету Торманс на звездолёте «Тёмное Пламя», передвигавшемся в гиперпространстве, отправленном в космос планетой Земля с гуманитарной миссией.

На Тормансе звездолётчики обнаруживают потомков людей, ранее бежавших с Земли и построивших закрытое тоталитарное общество.



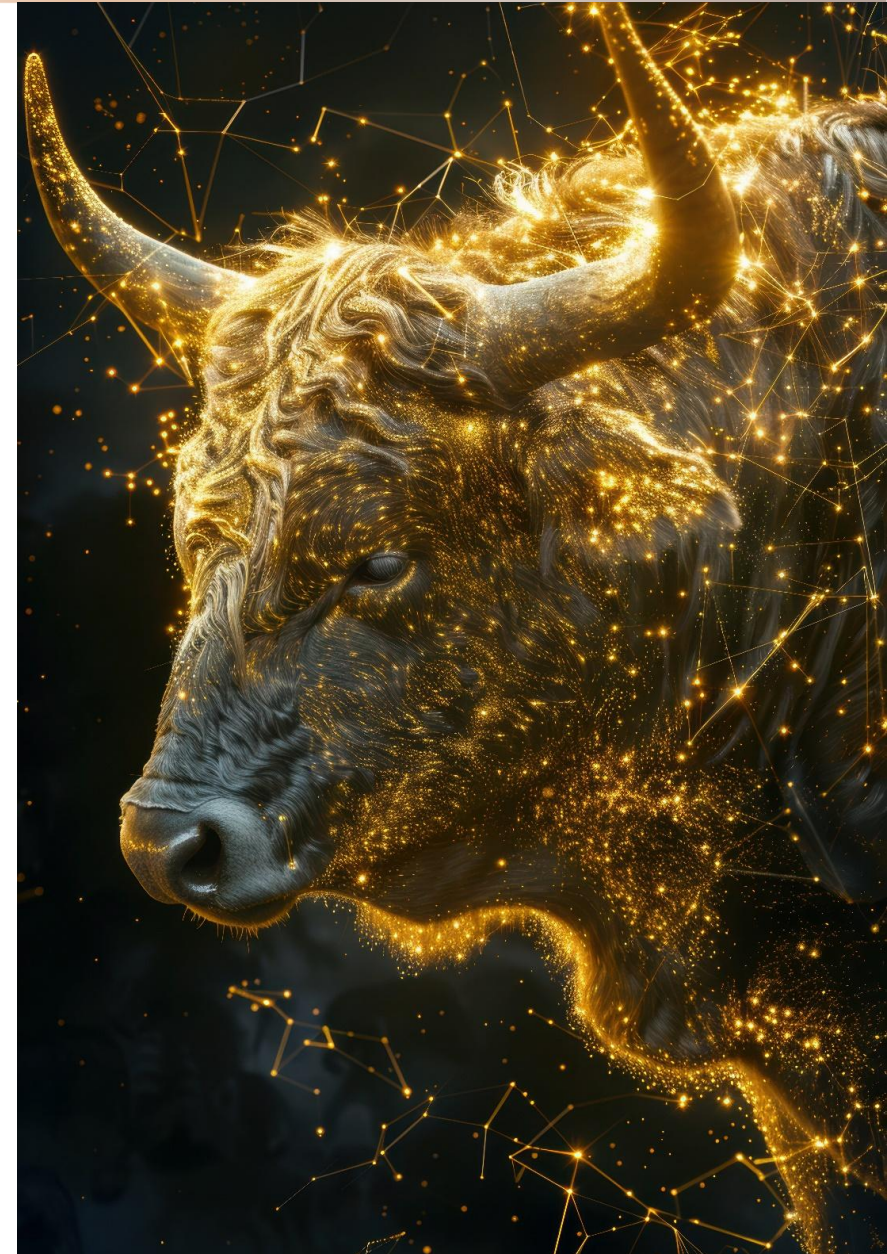
# Бык у Ефремова



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ

Бык у Ефремова символизирует маскулинное насилие, быков побеждают его герои: критская девушка в повести «На краю Ойкумены», Дар Ветер в «Туманности Андромеды»



это сильный и энергичный, но совершенно безжалостный к чужим страданиям и переживаниям человек, думающий только об удовлетворении своих потребностей.

Страдания, раздоры и несчастья в далёком прошлом человечества всегда усугублялись именно такими людьми, провозглашавшими себя в разных обличьях единственно знающими истину, считавшими себя вправе подавлять все несогласные с ними мнения, искоренять иные образы мышления и жизни.

С тех пор человечество избегало малейшего признака абсолютности во мнениях, желаниях и вкусах и стало более всего опасаться «быков». Это они, «быки», не думая о нерушимых законах экономики, о будущем, жили только настоящим моментом

«Туманность Андромеды», И.А. Ефремов

# Портрет лидера в эпоху перемен



**Устойчивость в стрессовых ситуациях.** Важна для любого человека, но для лидера в особенности. Помогает не впадать в панику в стрессовых ситуациях, а использовать кризис себе на пользу — как возможность для роста.

**Любопытство.** Лидеру должно быть действительно интересно знать всё о процессах, которые происходят с ним и с его бизнесом.

**Эмпатия.** Понимание чувств, реакций и ожиданий — себя и людей, с которыми он работает.

**Рефлексия.** Попытка освободиться от текущих эмоций и взглянуть на себя и на ситуацию со стороны. При этом стать сбалансированным, взвешенным, не стоящим на одной стороне и не делящим мир на наших и ненаших.

**Адаптивность.** Умение быстро восстанавливается после неудач. Хороший руководитель принимает ошибки как неизбежную составляющую опыта и не боится их совершать.

# Первые лица: фокусы времени



- Умение ценить жизнь в моменте и «играть с жизнью»
- Способность «держат напряжение» и скорость «обнуления»
- Масштаб мышления и объемное видение. Визионерство
- Сбалансированная временная перспектива. Укорененность.
- Персональная онтология. Новое управление разнообразием
- Готовность принимать риск и прагматизм
- Политический интеллект. GR. Цена слова
- Личные стратегии и культура. Умение работать с энергией конфликта
- Команда которая идет за тобой. Культура команды и компании
- Значимое окружение. Личные Советы Директоров
- Внимание к собственной «тени». Выслеживание себя

# Про мышление современных руководителей



«Я утверждаю, что наши организации работают так, как сейчас, только потому, что мы сами работаем и думаем не лучше. Только изменив наш способ мыслить и взаимодействовать с другими людьми, мы сможем изменить политику и практику управления. Для большинства эта идея совершенно нова и неожиданна. Мы склонны считать, что изменению подлежит только внешний мир, но не мы сами. Нелегко признать, что, приступая к кардинальной перестройке наших организаций, следует одновременно заняться радикальным изменением наших собственных интеллектуальных моделей»



**П. Сенге**

# Организация как система

## Системный подход: три типа организаций



# Модель Киневин



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ



**David John Snowden**  
Директор IBM's Institute for Knowledge Management.  
Основатель Synefin Center for Organizational Complexity

# Эпиграф

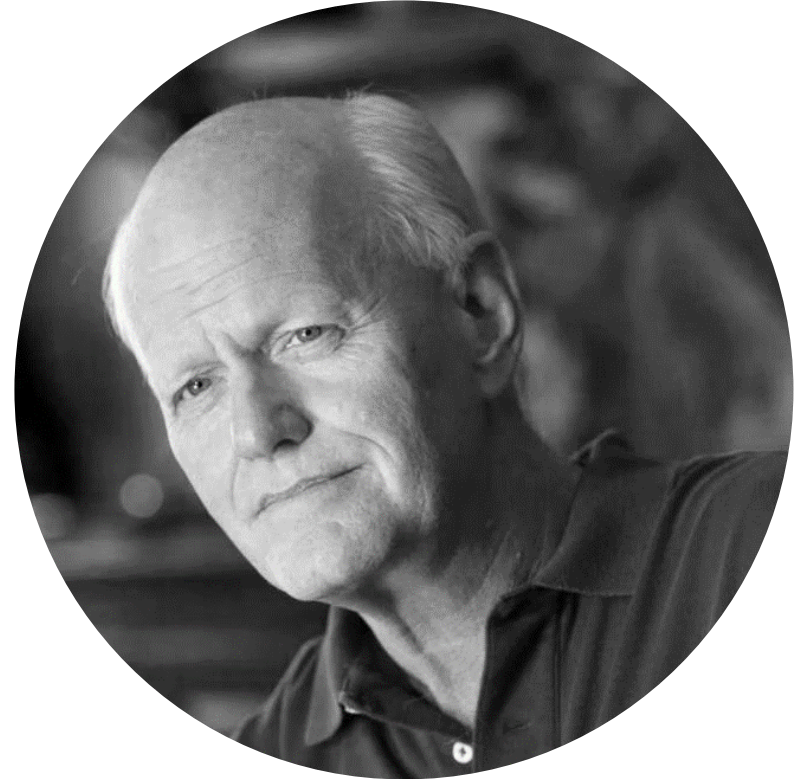


АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ

**«То, что привело тебя сюда, не  
приведет тебя туда»**

*Маршалл Голдсмит*





## Вредные привычки руководителя

«Прыгни выше головы», М.Голдсмит  
20 вредных привычек руководителя

Чрезмерное стремление к победе	Чрезмерное желание внести свой вклад	Стремление выносить оценку	Склонность к деструктивным высказываниям	Позиция сопротивления – «нет», «но», «тем не менее»
Превознесение своего ума	Гнев как средство управления	Негативизм, или «Дайте мне объяснить, почему это не будет работать»	Соккрытие информации	Неумение воздавать по достоинству
Приписывание себе чужих заслуг	Склонность к самооправданию	Ссылки на прошлое	Покровительство любимчикам	Неготовность выразить сожаление
Невнимание	Неблагодарность	«Наказание вестника»	Перекалывание ответственности	Чрезмерное желание оставаться «самим собой»

# Важность репутации первого лица



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ

Новости  
RTVI

19:54 7 Сентября 2018 г.

Поделиться:     

## Акции Tesla обвалились после того, как Илон Маск публично покурил марихуану



Фотография:  
PowerfulJRE / YouTube

- Генеральный директор Tesla Илон Маск участвовал в шоу на YouTube
- Он согласился покурить самокрутку с табаком и марихуаной в прямом эфире
- После этого акции компании подешевели почти на 7%

Акции американской компании Tesla подешевели почти на 7% после того, как ее основатель и генеральный директор Илон Маск выкурил самокрутку с табаком и марихуаной в прямом эфире интернет-шоу. Об этом 7 сентября [сообщило](#) агентство Associated Press.

Финансы, 28 фев 2020, 13:49 |  34 066 | [Поделиться](#) 

## Акции Тинькофф Банка упали на 11% после претензий от налоговой службы США

Они сильно провалились на фоне новостей о судебных слушаниях, в которых примет участие глава банка Олег Тиньков. Банкир некоторое время был гражданином США, и претензии к нему предъявляет американская налоговая служба

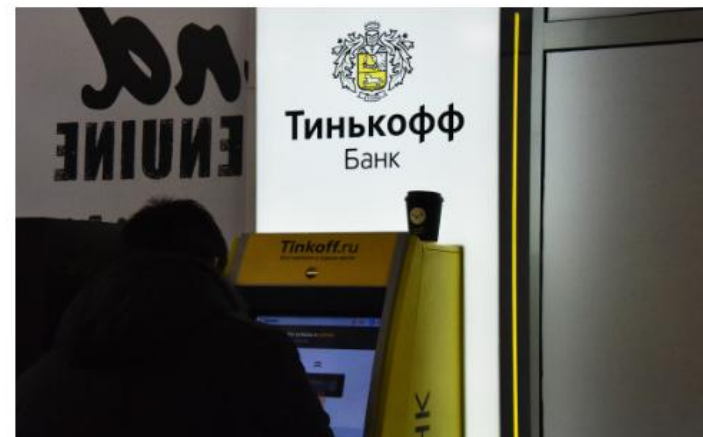


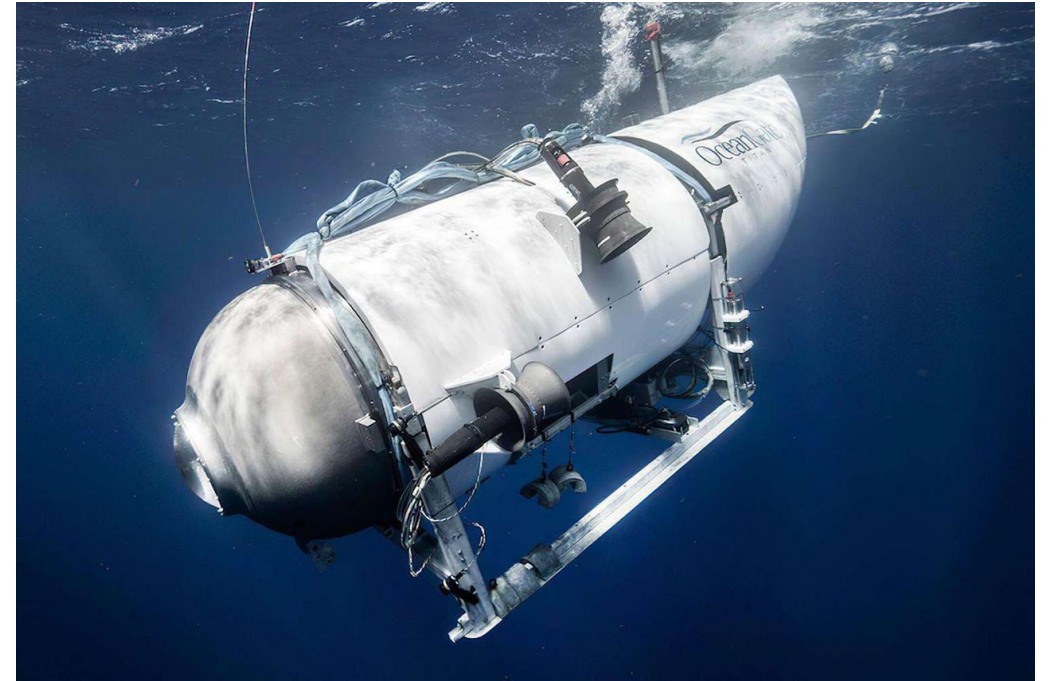
Фото: Наталья Селиверстова / РАИ Новости

После того как стало известно о судебном разбирательстве налоговой службы США в отношении Олега Тинькова, главы совета директоров и основателя Тинькофф Банка, акции банка начали падение на Лондонской бирже.

# История с батискафом Титан

Подводный аппарат Titan американской компании OceanGate летом 2023 года предпринял попытку погружения к месту гибели Титаника, однако примерно через два часа потерял связь с кораблем-носителем Polar Prince.

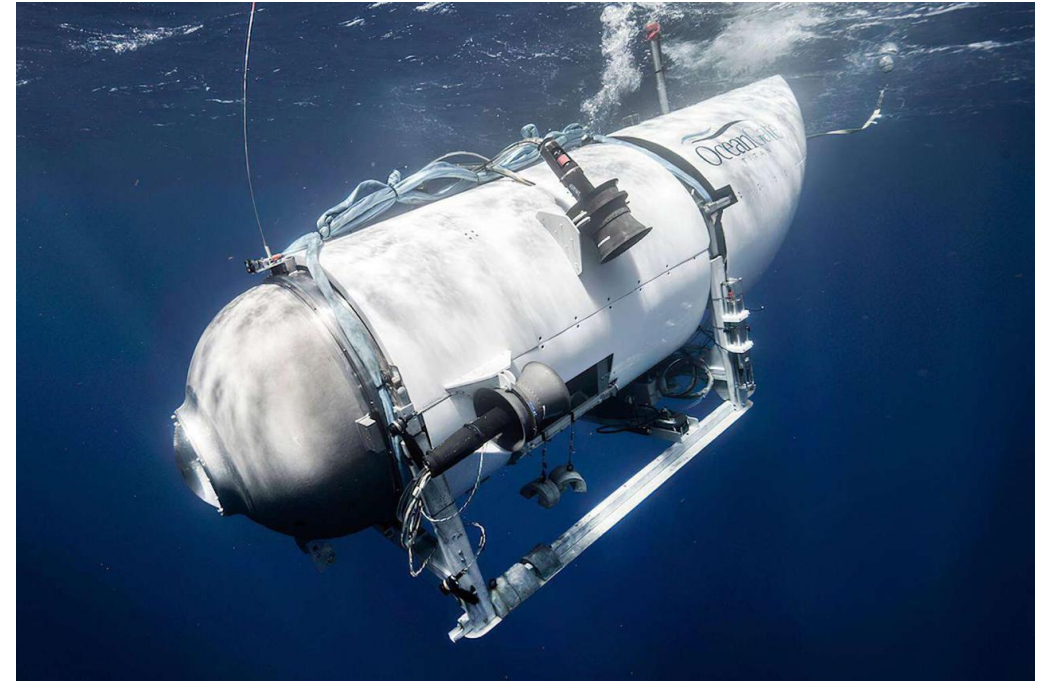
При этом команда носителя сообщила о нештатной ситуации не сразу, а лишь через восемь часов после начала миссии, поскольку проблемы со связью наблюдались и во время некоторых предыдущих экспедиций.



# История с батискафом Титан

Расследование показало, что «Титан» погиб в результате «катастрофической имплозии» — направленного внутрь разрушительного воздействия, зафиксированного американской секретной гидроакустической системой.

Корпус аппарата не выдержал огромного давления и схлопнулся буквально за доли секунды. Все произошло настолько быстро, что его пассажиры (среди которых был и основатель компании) скончались мгновенно, не успев осознать ужаса происходящего.



# Что интересно в этой истории?

Среди других приведших к крушению факторов, упомянутых в докладе по итогам расследования, — **токсичная корпоративная культура в OceanGate**, несовершенство нормативно-правовой базы для эксплуатации подводных аппаратов инновационной конструкции, а также неэффективность процедуры информирования о нарушениях.

В одном из интервью основатель Стоктон Раш и вовсе называл безопасность «пустой тратой времени» и советовал «не вставать с постели и не садиться в автомобиль» тем, кто о ней беспокоится.

Источники:

Документальный фильм от Netflix

<https://edition.cnn.com/us/live-news/oceangate-titan-submersible-report-08-05-25>

<https://web.archive.org/web/20230621025501/https://unsungscience.com/news/back-to-titanic-part-1/>

<https://www.netflix.com/tudum/articles/titan-the-oceangate-disaster-case-stockton-rush>



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ



Бывшие высокопоставленные сотрудники компании рассказали о многочисленных технических проблемах, недостатке финансирования, а также о давлении со стороны руководства с требованием ускорить разработку. Несогласные с такой политикой немедленно увольнялись или уходили по собственному желанию.

# Личность руководителя

Бывшие инженеры компании, опрошенные журналистами, описывают Стоктона Раша как **безрассудного, постоянно торопящегося руководителя**, который недостаточно заботился о безопасности пассажиров, а также воспринимал конструктивную критику проекта как личное оскорбление.



# Когда культура компании непреклонна



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ

Инцидент произошел **16 июля** на стадионе «Джиллетт Стэдиум», где проходил концерт группы Coldplay.

Камера вывела на экран **Энди Байрона, который обнимал за талию директора по персоналу Кристин Кэбот**. Увидев себя на экранах, гендиректор поспешил спрятаться за ограждением, а Кэбот закрыла лицо руками. В этот момент тысячи зрителей разразились смехом.

Видео с концерта быстро разошлось по соцсетям. Сотни пользователей обвинили Байрона в измене и выразили сочувствие его жене Меган Керриган Байрон. Сначала она убрала фамилию мужа из своей учетной записи в Facebook\*, а потом и вовсе удалила страницу.

## Главу компании Astronomer поймали на измене на концерте группы Coldplay. Он попал в объектив «камеры поцелуев»

Главу компании Astronomer поймали на измене с коллегой на концерте Coldplay

Обновлено 18 июля 2025, 11:55



\*принадлежит компании Meta, которая признана в России экстремистской и запрещена

# 20 июля Энди Байрон был уволен с поста CEO



**«Компания Astronomer привержена ценностям и культуре, которыми мы руководствуемся с момента своего основания. Мы ожидаем от наших руководителей, что они будут устанавливать стандарты поведения и ответственности, но недавно эти стандарты не были соблюдены.**

Хотя осведомленность о нашей компании могла измениться в одночасье, наш продукт и наша работа для клиентов остались прежними», — заявили в Astronomer.

# Как стать хорошими предками для будущих поколений?



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ



Роман Кржнarik



НА  
100  
ЛЕТ  
ВПЕРЕД

Искусство долгосрочного мышления,  
или Как человечество  
разучилось думать о будущем



## «Зефирное» мышление

зациклено на сиюминутных желаниях и вознаграждениях



## «Желудевое» мышление

позволяет нам предвидеть далекое будущее и работать над достижением долгосрочных целей

**Взаимодействие между этими типами мышления  
— важная часть того, что делает нас людьми.**

# Как зефирное мышление управляет поведением человека



Первое представление о том, как функционирует зефирное мышление, было получено в новаторском исследовании 1954 г.

Ученые имплантировали электроды в гипоталамус крыс и подключали их к рычагу, с помощью которого крысы могли самостоятельно получать электрическую стимуляцию мозга.

В результате наслаждение буквально поработало крыс, заставляя их жать на рычаг почти непрерывно — до 2000 раз в час — и забывать о таких жизненно важных вещах, как еда, вода и инстинкт размножения.

Это исследование, воспроизведенное неоднократно, позволило предположить, что существуют определенные области мозга, связанные с аддиктивными желаниями, и что химическое вещество дофамин играет ключевую роль в процессе передачи нервных импульсов в них. Нравится нам это или нет, но около 80 млн лет назад у людей с крысами были общие предки, поэтому не стоит удивляться тому, что более поздние исследования выявили аналогичные зоны и в человеческом мозге.



**Желудевое мышление** стало предметом изучения нового направления в науке — перспективной психологии, которая утверждает, что людей делает людьми именно способность мыслить долгосрочно и «исследовать» будущее.

Психолог Мартин Селигман так и называет нас — **Homo prospectus (человек перспективный)** и утверждает, что мы являемся видом, который «ориентируется на воображаемые альтернативы будущего».



Мы планируем отпуск на следующий год, проектируем сады, которые будут выглядеть, как задумано, лишь через 10 лет, копим деньги на высшее образование детям, а кое-кто даже составляет саундтрек для собственных похорон.

**Все это — результат желудевого мышления. Именно способность видеть перспективу позволяет нам выживать и процветать.**

# Каков сегодня горизонт планирования россиян? (по материалам Т.Нестика)



**Одни люди строят планы на отдаленное будущее, другие – только на короткий срок, третьи – вообще не строят. А на какой примерно срок строите сейчас свои планы Вы?**

(в % от опрошенных)



# Из чего складывается наша долгосрочная ориентация?



- **Постановка долгосрочных целей и планирование** долгосрочного будущего.
- **Убеждение в возможности влиять** на отдаленное будущее и **прогнозировать** его, убеждение в том, что затраченные **усилия будут вознаграждены**.
- **Удовольствие от размышлений о будущем, интерес** к долгосрочным прогнозам и **оптимизм** в отношении долгосрочного будущего.
- **Ценность традиций, долгосрочных отношений и преемственности**, устойчивых к времени достижений и следа в истории, ценность непрерывного саморазвития.

# Долгосрочная ориентация и доверие



**Межличностное доверие усиливает готовность к отложенному вознаграждению даже при отсутствии материальной заинтересованности (Michaelson et al., 2013)**

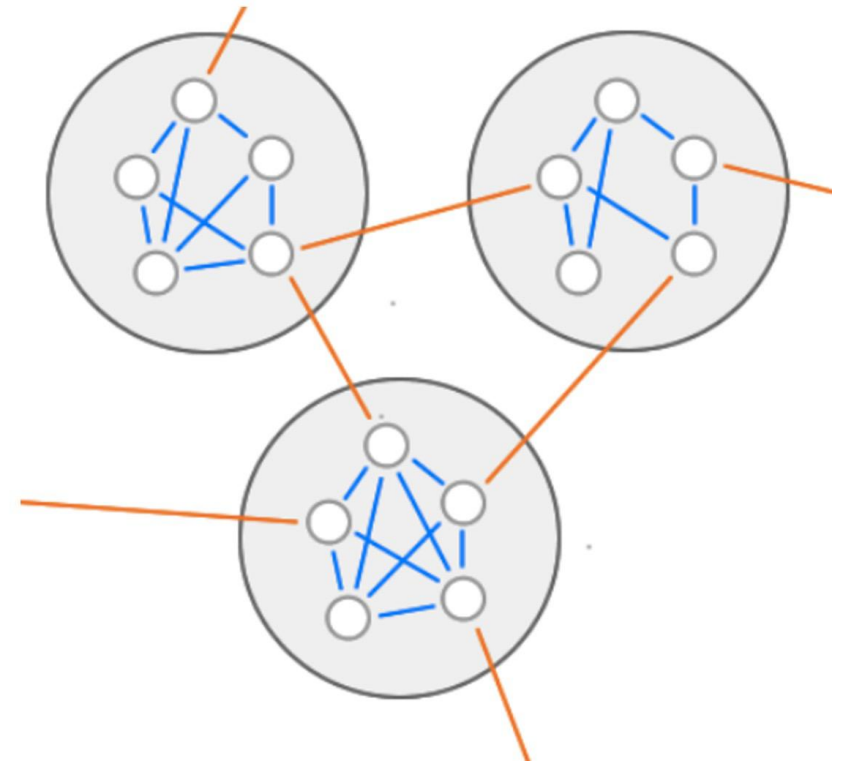
В многократных сделках **преимущество получает стратегия сотрудничества**, а в повторяющихся играх с неопределенным числом раундов люди чаще доверяют партнерам (Axelrod, 1984; Engle-Warnick, Slonim, 2004; Cochard et al, 2004)

**Долгосрочная ориентация способствует развитию доверия людей друг другу в стране (Zheng et al., 2023)**

# Способность думать о будущем и сеть наших контактов



- Чем больше **разветвленность слабых связей**, тем выше ориентация на будущее.
- Чем с более **широкими социальными категориями** мы себя **отождествляем** («люди моей религии», «россияне», «европейцы», «человечество»), тем дальше в будущее мы смотрим.
- Чем выше **доверие к людям из других социальных групп**, тем позитивнее оценка долгосрочного будущего.





**ВКЛЮЧЕНИЕ В «ТКАНЬ»  
ИСТОРИЙ И ЗАМЫСЛОВ  
ДРУГИХ ЛЮДЕЙ И  
СОЦИАЛЬНЫХ ГРУПП  
РАСШИРЯЕТ НАШУ  
ВРЕМЕННУЮ ПЕРСПЕКТИВУ!**

# ЖСТЛ\*: критерии достойной цели (Г.С.Альтшуллер)



## НОВИЗНА

Цель должна быть новой. Она может быть и старой, но тогда новыми должны быть средства ее достижения.

## ОБЩЕСТВЕННАЯ ПОЛЕЗНОСТЬ

Достойная Цель положительна, добра, направлена на развитие жизни.

## КОНКРЕТНОСТЬ

Не общие благие намерения, но четкий комплекс задач, к решению которых можно приступать хоть завтра.

## ЗНАЧИТЕЛЬНОСТЬ

Достойная Цель должна быть великой, ибо ее достижение оплачивается великим трудом, а иногда и жизнью.

## ЕРЕТИЧНОСТЬ

Достойная Цель опережает свою эпоху, поэтому зачастую воспринимается как ересь, как нечто невероятное, неосуществимое

## ПРАКТИЧНОСТЬ

Продвижение к цели все время должно давать частичные конкретные результаты. кислород...

## НЕЗАВИСИМОСТЬ

Большие коллективы нужны, когда цель частично достигнута и перестала быть ересью. Поначалу же работу ведут одиночки и небольшие группы.

# Можно ли жить одним будущим?



## Сбалансированная временная перспектива

- Низкая ориентация на **негативное прошлое** и **фаталистическое настоящее**
- Умеренно-высокая ориентация на **будущее** и **гедонистическое настоящее**
- Высокая ориентация на **позитивное прошлое**



Филипп Зимбардо  
(1933-2024)

# Развитие менеджеров



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ



- MBA
- Магистерские программы
- Тренинги

- Executive MBA
- Открытые программы

- Advanced management program
- Клубы



# Политический интеллект лидера



Основан на модели политического интеллекта Джеральда Р. Ферриса:

**Политический интеллект лидера – это способность видеть реальные центры влияния, понимать интересы сторон и выстраивать устойчивые коалиции вокруг стратегии.**

**Ключевые аспекты политического интеллекта:**

- Социальная проницательность - кто на самом деле влияет?
- Межличностное влияние - как лидер адаптирует свой стиль под каждого, с кем взаимодействует?
- Мастерство выстраивания отношений - какие альянсы укрепляют стратегию?
- Искренность/аутентичность - доверяют ли вам как лидеру?

**Политический интеллект — это умение:**

- публично держать единую позицию,
- внутри — допускать обсуждение рисков и сомнений.

# Как первому лицу развивать политический интеллект?



- Кто влияет на решения, даже если не подписывает документы?
- Кто формирует мнение собственников?
- Кто является неформальным лидером, узлом доверия в команде?

## Управление коалициями

Первое лицо должно:

- определить 3–5 ключевых фигур, без которых изменения не пойдут,
- заранее вовлечь их в разработку решений,
- давать им часть авторства.

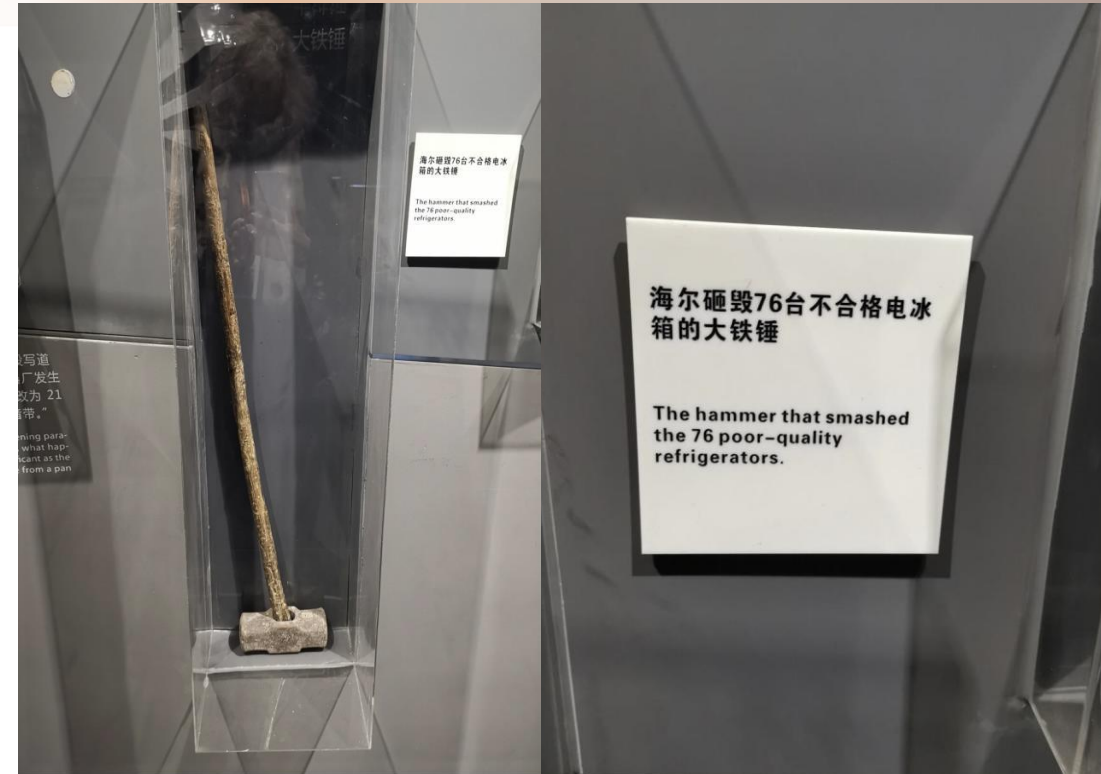
# Однажды в Циндао

- В 1985 году Чжан Жуйминь, вновь назначенный глава убыточного завода холодильников Циндао (Китай) разбил кувалдой 76 холодильников с дефектами
- ... на глазах своих сотрудников и вместе с ними
- Холодильник в тот момент стоил около двух годовых зарплат сотрудника, многие сотрудники плакали когда уничтожали холодильники
- Так начался «Путь Haier» - мирового лидера бытовой техники
- Кувалда – центральный экспонат музея Haier



АКАДЕМИЯ  
СОЦИАЛЬНЫХ  
ТЕХНОЛОГИЙ

ЛИДЕР НОВОГО ВРЕМЕНИ



# С какой целью и чему учатся лидеры крупных компаний сегодня?\*



## Цели обучения:



## Чему учатся (топ-5 компетенций):

### HARD

Управление изменениями	55%
Операционная эффективность	43%
Стратегия и бизнес-модель	42%
Организационное поведение и HR	35%
Цифровизация (в т.ч. данные, AI)	34%

### SOFT

Лидерство	49%
Управление командой	44%
Коммуникация	42%
Обратная связь / Коучинговый стиль	36%
Сотрудничество / Партнерство	31%

### SELF

Ориентация на результат	46%
Системное мышление	43%
Критическое мышление	39%
Навык решения проблем	38%
Постановка целей	32%

По материалам Дениса Конанчука, Директора департамента корпоративного обучения Школы управления SKOLKOVO

\* Исследование Сколково 2024 «Чему будут учиться руководители российских компаний в 2024-2025 годах?»

# Тренды в корпоративном обучении руководителей на ближайшие 3-5 лет, %



Рост soft и self skills и развитие эмоционального интеллекта



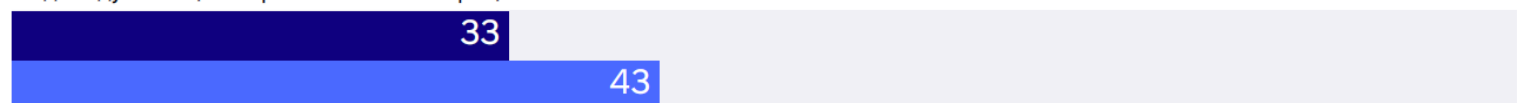
Встраивание обучения в ключевые бизнес-процессы компании



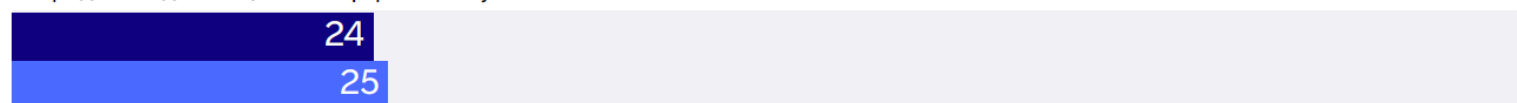
Углубленная цифровизация и использование новых технологий



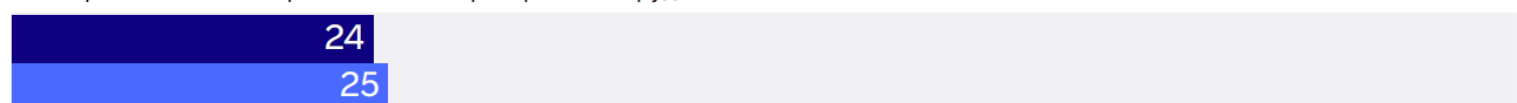
Индивидуализация образовательного процесса на базе ИИ-технологий



Гибридные и дистанционные форматы обучения



Расширение внешних стратегических партнерств и сотрудничества



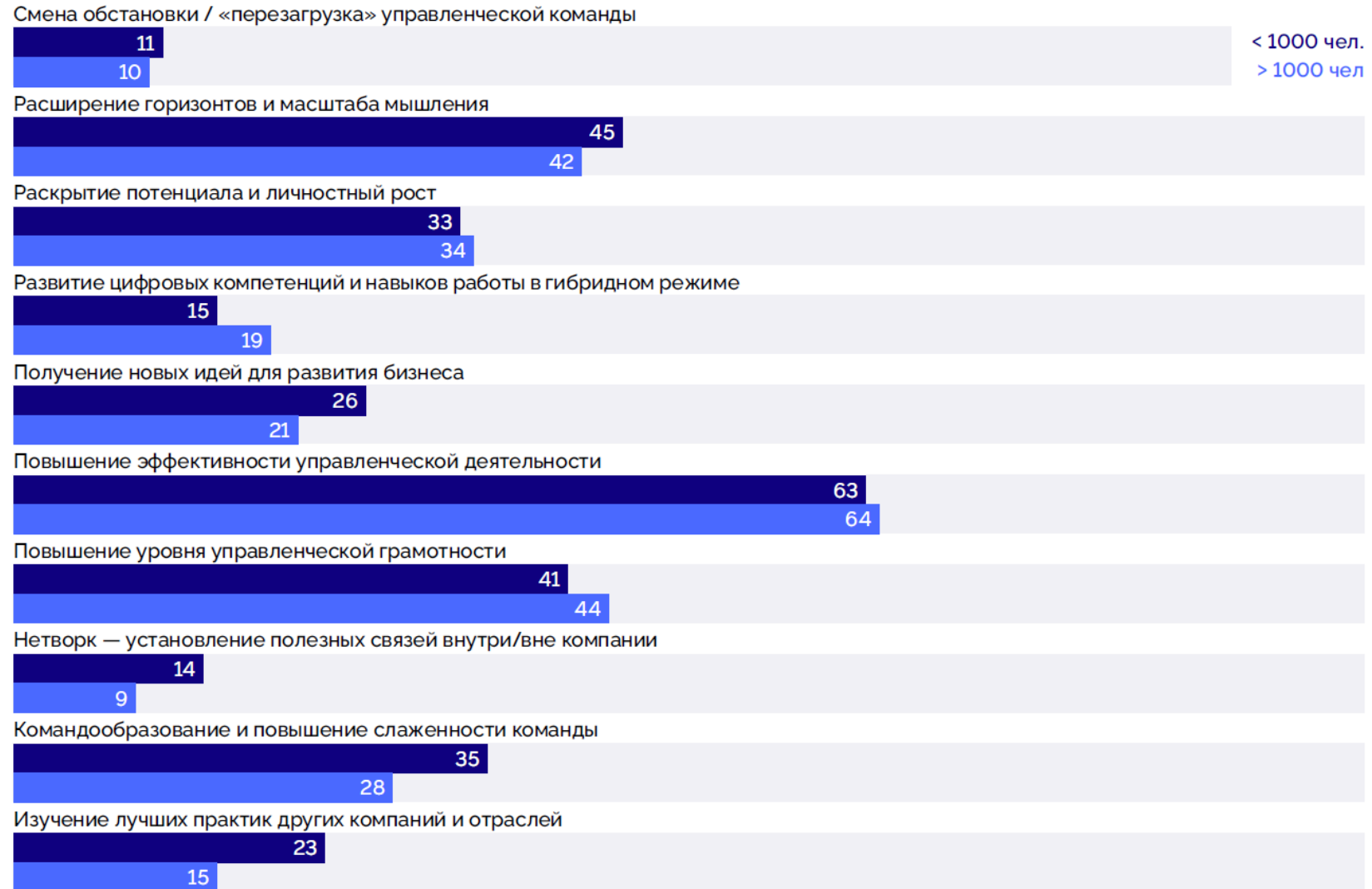
# Тренды в корпоративном обучении руководителей на ближайшие 3-5 лет, %



	1 000–5 000 чел.	5 000–25 000 чел.	> 25 000 чел.
Рост soft и self skills и развитие эмоционального интеллекта	60	49	52
Встраивание обучения в ключевые бизнес-процессы компании	64	56	52
Углубленная цифровизация и использование новых технологий	53	49	52
Индивидуализация образовательного процесса на базе ИИ-технологий	40	44	48
Гибридные и дистанционные форматы обучения	20	28	32
Расширение внешних стратегических партнерств и сотрудничества	27	23	24



## Цели обучения руководителей в 2025-2026 годах, %



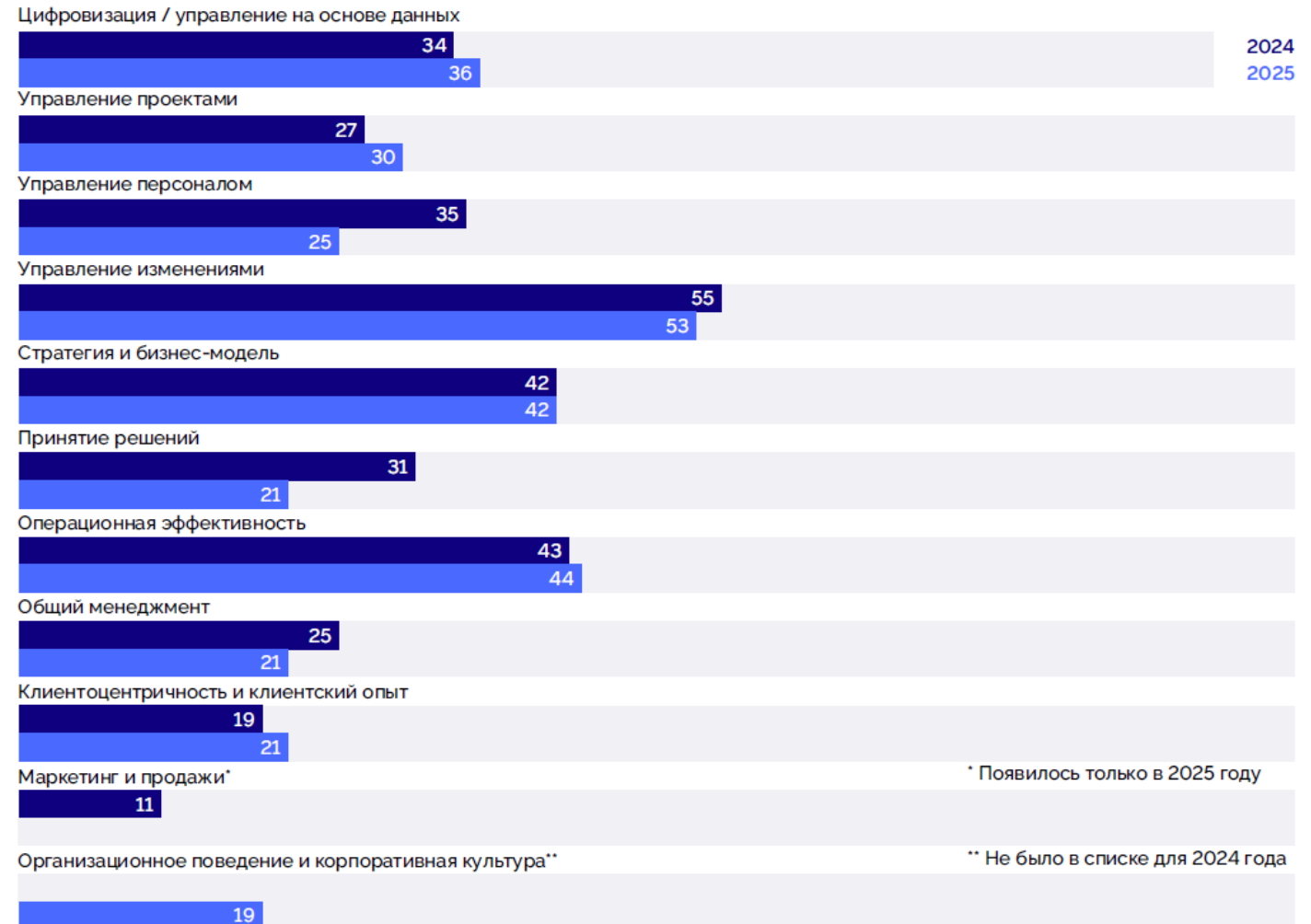
# Планы по продолжению обучения и развития руководителей высшего звена



	1 000–5 000 чел.	5 000–25 000 чел.	> 25 000 чел.
Бюджеты на обучение выросли (по сравнению с 2024 годом)	22	28	12
Бюджеты остались на уровне 2024 года	29	33	36
Затраты на обучение сократили	22	23	36
Не строим планы на год вперед, принимаем решения по ситуации	28	18	16



# Топ-10 приоритетных компетенции («hard skills») для обучения руководителей в 2025 vs 2024, %

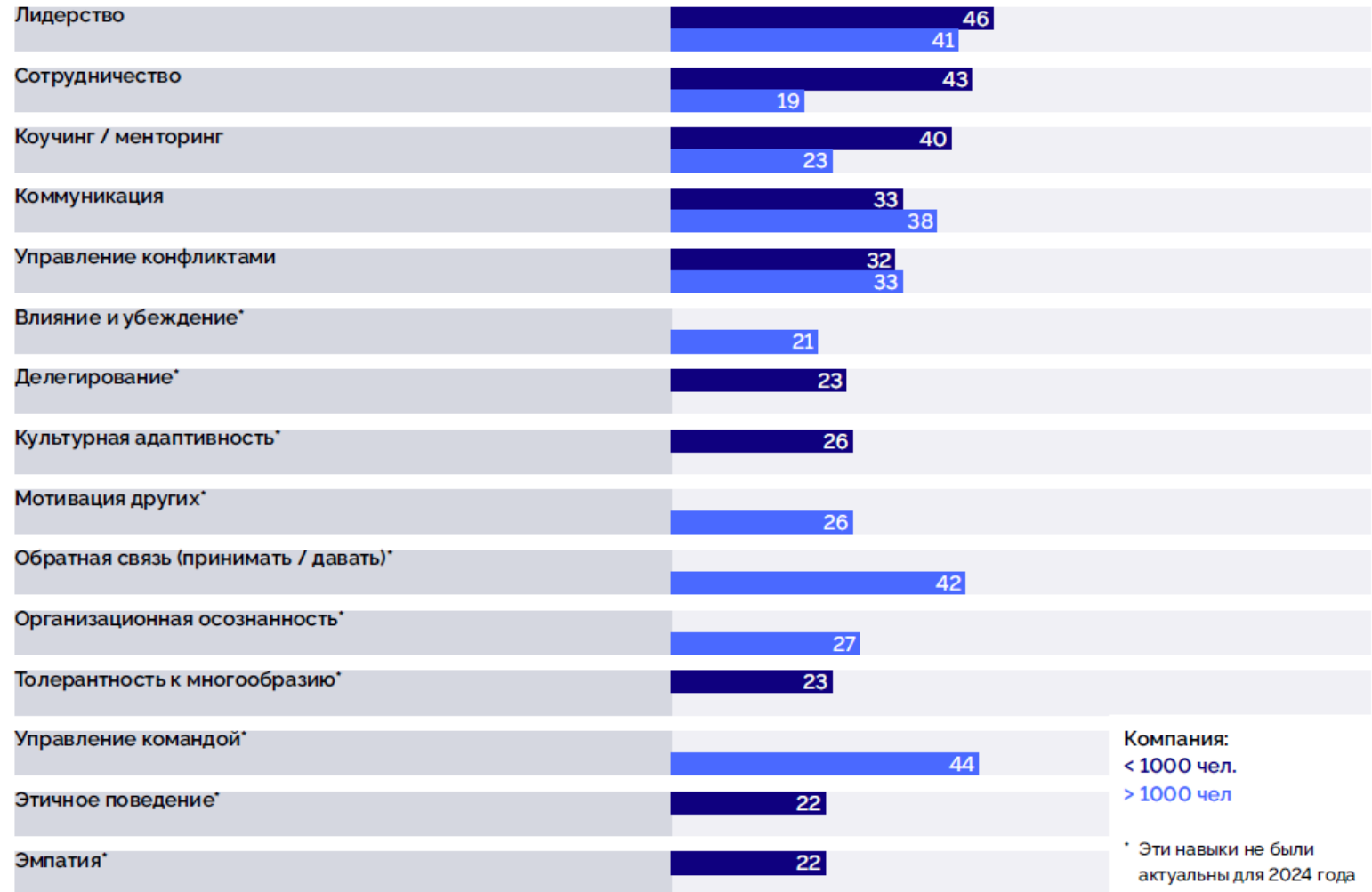


# Актуальные «hard skills» для обучения руководителей в 2025-2026 годах (ТОП-10), %





# Актуальные «soft skills» для обучения руководителей в 2025-2026 годах (ТОП-10), %



Компания:  
< 1000 чел.  
> 1000 чел

\* Эти навыки не были актуальны для 2024 года

ТЕМА ПИРА-2026



# **БИЗНЕС КАК ИСКУССТВО: МАСТЕРСТВО, ВДОХНОВЕНИЕ, КРЕАТИВ**

10–13 сентября 2026  
Москва, Сокольники

быть в курсе  
новостей ПИРа-2026





[ast-academy.ru](http://ast-academy.ru)