

# Навыки лидера будущего

Исследование Академии  
«Технологий Доверия»

2025



Технологии  
Доверия

# Содержание

## 1

### Об исследовании

3

## 2

### Опыт обучения руководителей

7

Динамика обучения за последний год

Приоритетные направления обучения

Предпочтительные форматы обучения

## 3

### Карьерное развитие и планирование

12

Вклад различных типов навыков в карьеру

Актуальность карьерного развития

Наличие и качество карьерных планов

## 4

### Метанавыки как новый приоритет

18

Топ-10 компетенций, важных для карьерного развития

Приоритетные метанавыки по должностям

Региональные различия в восприятии метанавыков

Запрос на обучение метанавыкам

## 5

### Искусственный интеллект и новые вызовы

27

Восприятие ИИ как драйвера изменений

Метанавыки как конкурентное преимущество

Ключевые компетенции в эпоху автоматизации

“

Современный мир стремительно меняется, а программы для руководителей за ним не успевают. Мы провели это исследование, чтобы услышать самих управленцев – какие инструменты работают у них в реальности, прямо сейчас.

Наша цель – создать живую карту компетенций, которая станет основой для действительно эффективного развития лидеров.

## Мария Богомолова

Партнер, руководитель  
Академии «Технологий Доверия»



# Об исследовании

Цель исследования



Выявить актуальные навыки руководителей будущего в условиях цифровой трансформации и развития искусственного интеллекта (далее - ИИ)

Целевая группа исследования



Руководители и специалисты с потенциалом роста



## Задачи исследования:

Диагностика текущего состояния навыков управленцев

Анализ образовательного поведения руководителей

Анализ уровня осознанности карьерного планирования

Изучение восприятия влияния искусственного интеллекта на развитие навыков управления

Исследование «Навыки лидера будущего» было проведено Академией «Технологий Доверия» в октябре-ноябре 2025 г.

Анкета из 20 вопросов

Количественный опрос

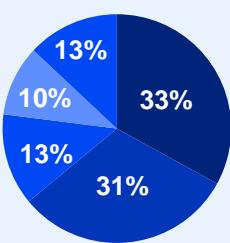
Количество  
респондентов

435

# Профиль респондентов

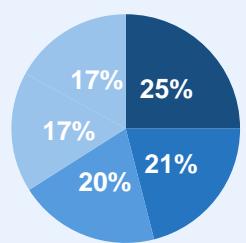
## Должность

- Эксперт без подчиненных
- Руководитель подразделения
- Топ-менеджер
- Руководитель проектов
- Другое



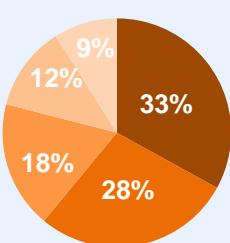
## Опыт управления

- Более 15 лет
- 4-7
- 8-15
- Менее 1 года
- 1-3



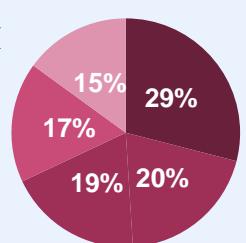
## Размер команды

- 1-3
- 4-7
- 8-15
- 16-30
- >30



## Размер организации

- Менее 50
- 50-249
- Более 5 000
- 1 000-4 999
- 250-999



## Отрасли



## Демография

Регионы



## Режим работы

38%



Гибрид

34%



Офис

28%



Удаленный формат

# Понятие метанавыков в исследовании

В современном мире, где конкретные профессиональные навыки (hard skills) быстро устаревают, а «гибкие» навыки (soft skills) становятся обязательным минимумом, на первый план выходят способности более глубокого уровня — метанавыки.

## Что считать метанавыками?

### Метанавыки

Это навыки высшего порядка, которые управляют способностью человека приобретать, развивать и эффективно применять другие навыки (как hard skills, так и soft skills).

Hard skills

Soft skills

Meta skills

### Примеры метанавыков:

- Системное мышление
- Критическое мышление
- Эмоциональный интеллект
- Креативность и инновации



# 2

## Опыт обучения руководителей

# Две трети респондентов проходили обучение за последний год

За последний год обучение прошли 69% всех респондентов исследования, однако, анализ выявил значительный разрыв между столицами и регионами. Среди участников из Москвы и Санкт-Петербурга обучались 82% опрошенных, тогда как в регионах доля обучающихся составила лишь 44%.

Более высокая вовлеченность столичных респондентов в непрерывное образование отражает особенности динамичной бизнес-среды мегаполисов.

Полученные данные подтверждают необходимость разработки специализированных образовательных программ для региональных специалистов, учитывающих их специфические потребности и ограниченную доступность образовательных ресурсов. Сокращение выявленного разрыва станет важным шагом к обеспечению равных возможностей для профессионального развития по всей стране.

## Проходили обучение за последние 12 месяцев

69% прошли обучение

31% нет

82%

Да

18%

Нет

Москва и СПб

44%

Да

56%

Нет

Регионы

## Чем выше должность, тем меньше времени на обучение

Анализ данных показывает обратную зависимость между уровнем должности и вовлеченностью в обучение: чем выше позиция респондента, тем меньше времени он уделяет развитию навыков.

Топ-менеджеры демонстрируют наименьшую вовлеченность, что свидетельствует о дефиците временных ресурсов и смещении приоритетов в сторону операционного управления.

## Проходили обучение за последние 12 месяцев

Руководитель подразделения

37%

Индивидуальный эксперт без подчиненных

35%

Руководитель проектов

15%

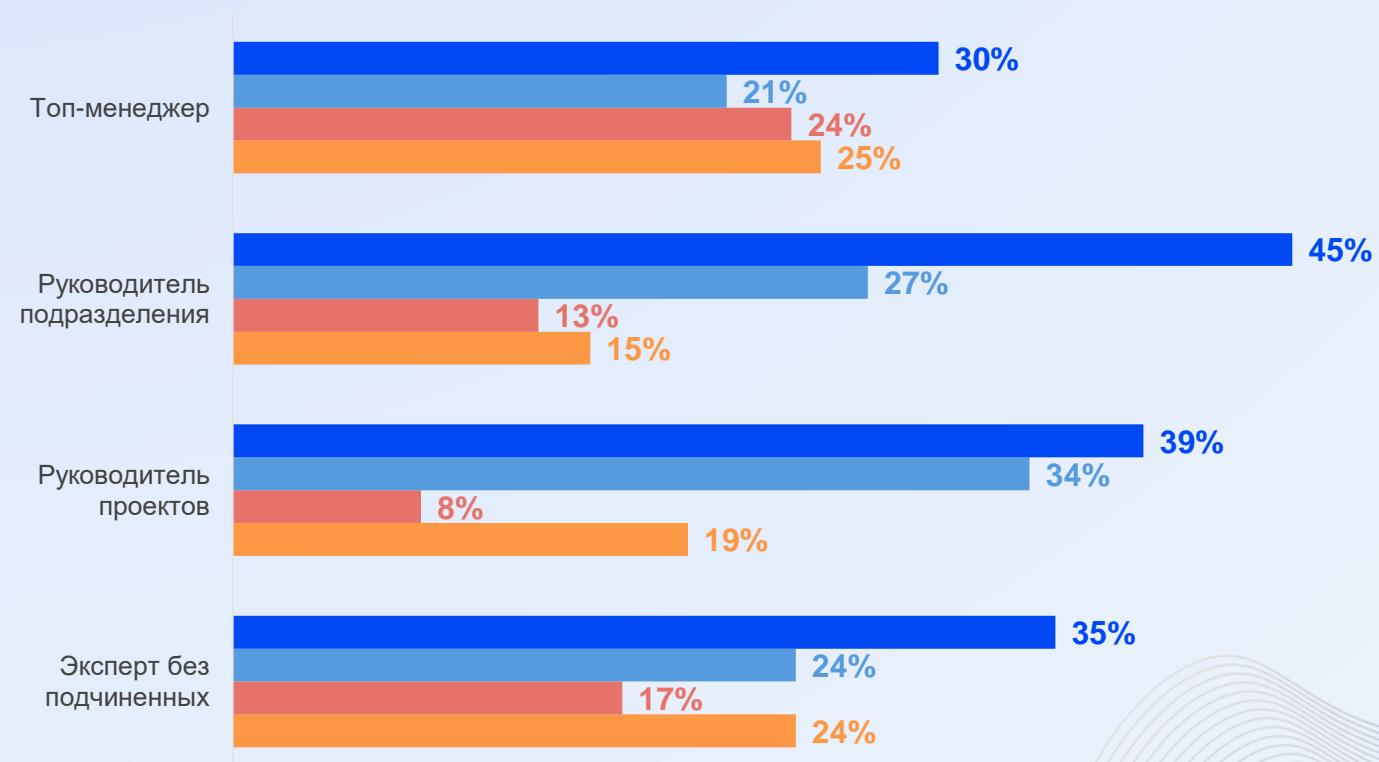
Топ-менеджер

13%

# Одних профессиональных навыков уже мало, умение работать с людьми становится ключевым

Несмотря на растущий тренд на развитие гибких навыков, прикладные hard skills остаются безусловным приоритетом для большинства респондентов. При этом данные показывают, что запрос начинает смещаться: каждый третий выбирает комплексные программы, что свидетельствует о растущем осознании важности сбалансированного подхода к развитию.

## Чему учились респонденты за последние 12 месяцев



# Трансформация обучения: от индивидуальных задач к управленческим компетенциям

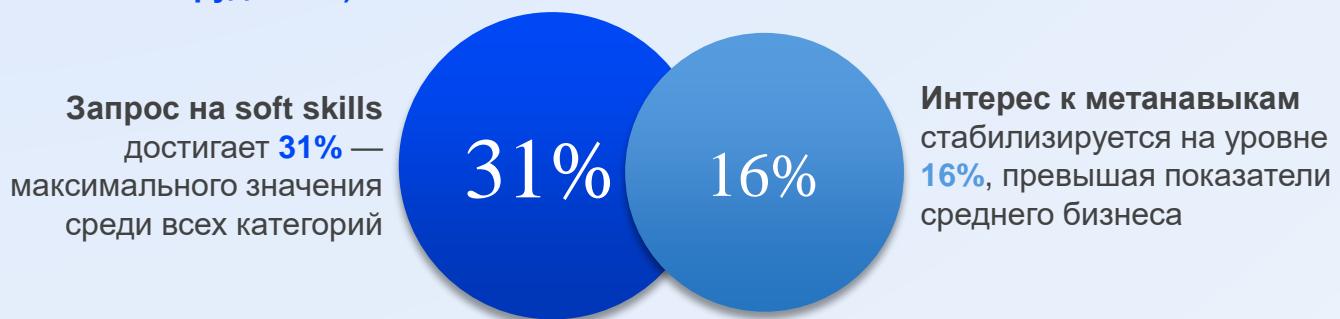
Особенно ярко эта тенденция проявляется в столицах, где руководители демонстрируют более диверсифицированный подход к обучению, активнее включая в свою образовательную повестку и soft skills, и метанавыки. Это подтверждает формирование нового тренда: фокус расширяется с индивидуальной эффективности на навыки для управления командой и стратегического развития.

## Москва и СПб учатся разнообразнее



Анализ данных подтверждает четкую зависимость образовательных приоритетов от масштаба компаний. В крупнейших компаниях (свыше 5 000 сотрудников) происходит стратегический перелом.

## Распределение учебных программ по типам навыков в крупных компаниях (более 5000 сотрудников):



Это свидетельствует о том, что крупные компании действительно системно развивают мягкие навыки, так как их эффективность становится критической для управления сложными распределенными командами и кросс-функциональными коммуникациями. В то же время малый и средний бизнес сохраняет фокус на операционных hard skills, что отражает их непосредственную связь с решением текущих бизнес-задач.

# Онлайн-обучение – безусловный лидер по популярности

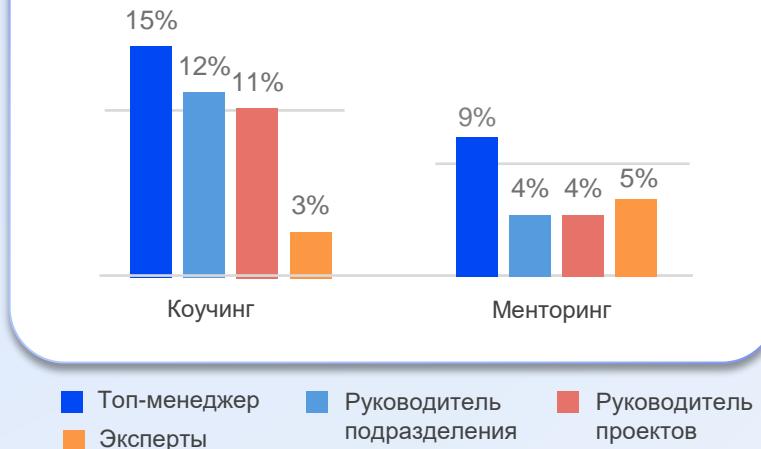
В каком формате учились респонденты за последние 12 месяцев



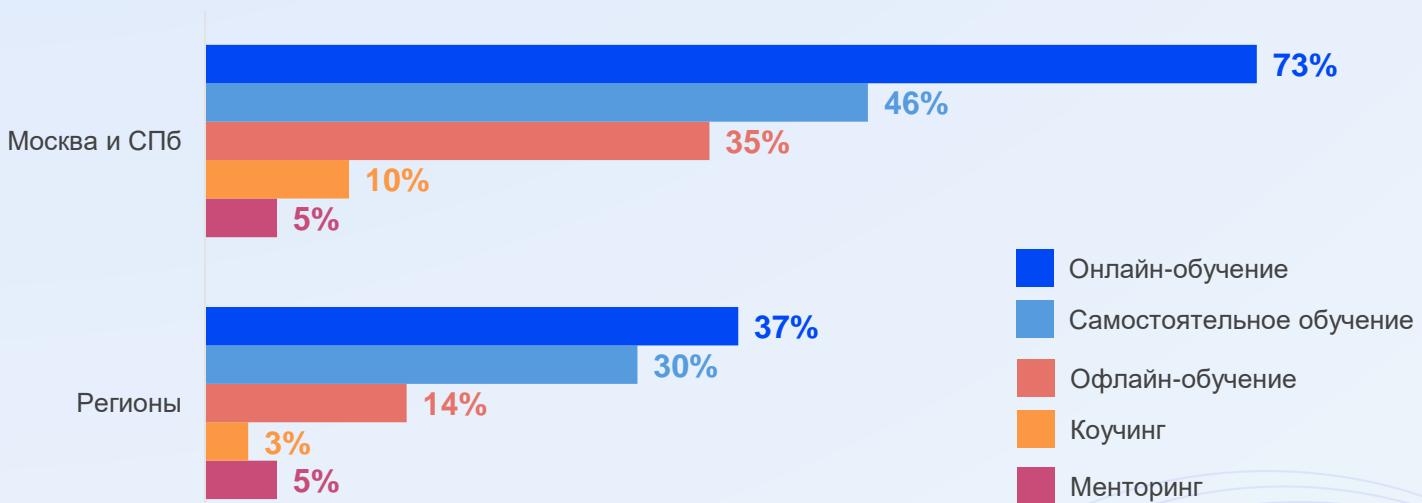
Коучинг и менторинг подтверждают свой статус управлеченческих инструментов развития. Данные показывают, что эти форматы наиболее востребованы среди руководителей разных уровней.

В отличие от массовых форматов обучения, они используются для решения конкретных управлеченческих задач и развития лидерских качеств.

## Предпочтения руководителей в выборе коучинга и менторинга



## Выбор формата обучения в разрезе региона проживания



# 3

## Карьерное развитие и планирование

# Метанавыки являются важным приоритетом для карьерного роста

Какой вклад в развитие вашей карьеры внесли разные типы навыков?

Распределите 100% между тремя типами навыков ниже

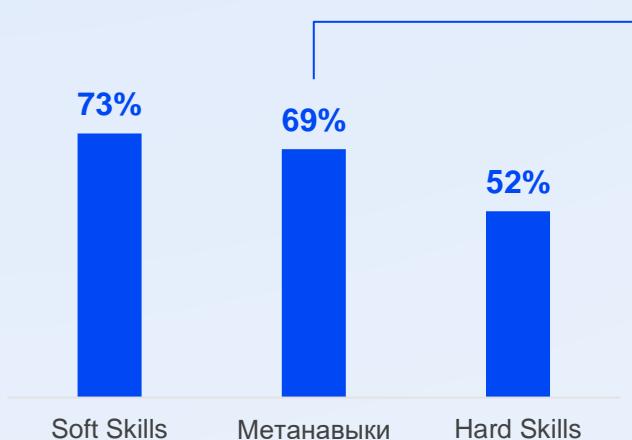


Анализ данных выявляет существенный разрыв между реальным вкладом навыков в сложившуюся карьеру и ожиданиями от их влияния в будущем. На данный момент карьера респондентов в значительной степени построена на технических навыках.

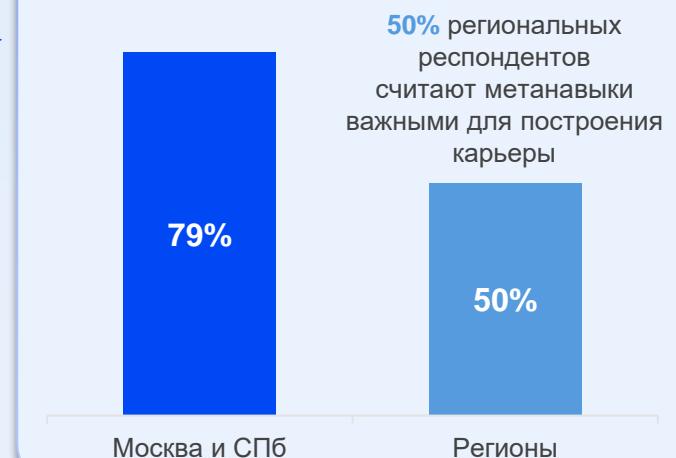
Однако при оценке будущих перспектив приоритеты кардинально меняются. Большинство респондентов видят основным драйвером роста soft skills и метанавыки.

**Опыт респондентов подтверждает смену парадигмы: если основу их текущей позиции заложили hard skills, то главным драйвером будущего карьерного роста становятся soft skills и метанавыки.**

Насколько для построения успешной карьеры важен каждый из типов навыков?



Большее влияние метанавыков замечают респонденты из Москвы и СПб



# Метанавыки – новый карьерный актив: их ценят специалисты разного уровня

Доля респондентов, считающих метанавыки важными для карьерного развития

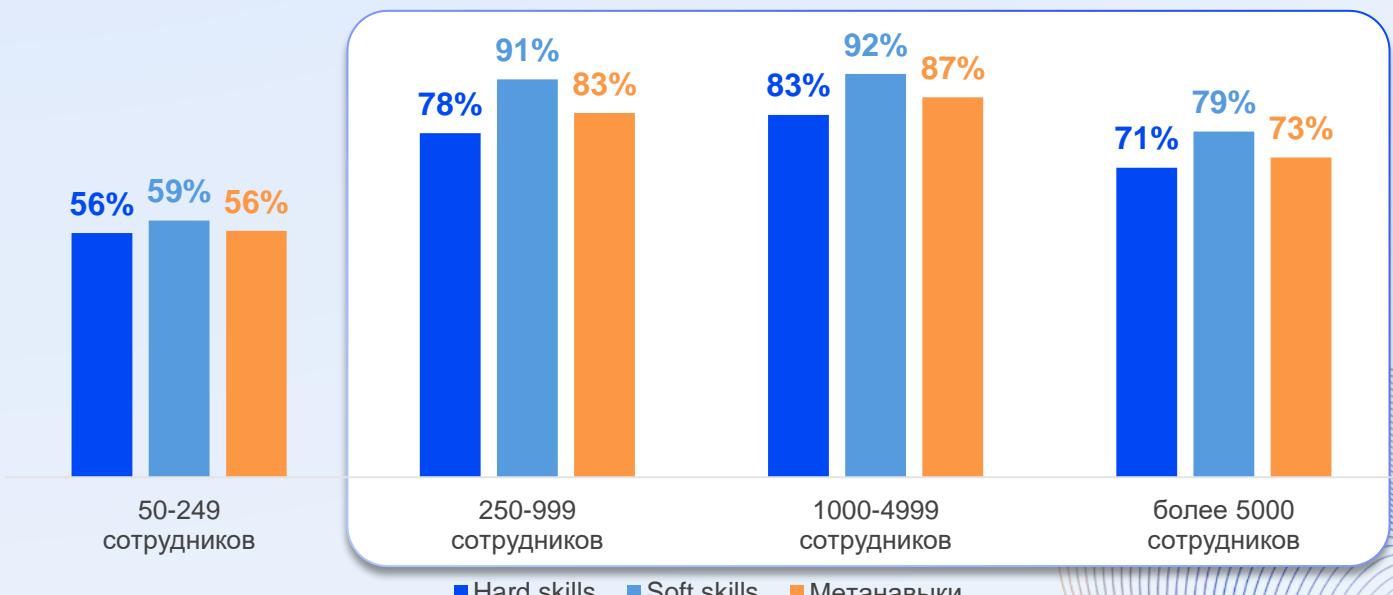


Ценность метанавыков осознается специалистами по всей управленческой вертикали, однако, их значимость закономерно возрастает по мере увеличения уровня ответственности. Для руководителей высшего звена эти компетенции становятся стратегическим ресурсом, позволяющим решать комплексные бизнес-задачи и управлять организационной сложностью.

Этот тренд отражает качественное изменение запроса на развитие: от точечного совершенствования профессиональных навыков к целостному формированию лидерского потенциала. Метанавыки постепенно превращаются в ключевой дифференцирующий фактор карьерного роста, определяющий способность специалистов адаптироваться к быстроменяющейся бизнес-среде и эффективно действовать в условиях неопределенности.

**Крупный бизнес первым осознает ценность метанавыков: они становятся ключевым условием карьерного роста в средних и крупных компаниях.**

Оценка вклада навыков в карьерный успех - сравнение компаний разного размера:



# Насколько актуален вопрос карьерного развития?

64%

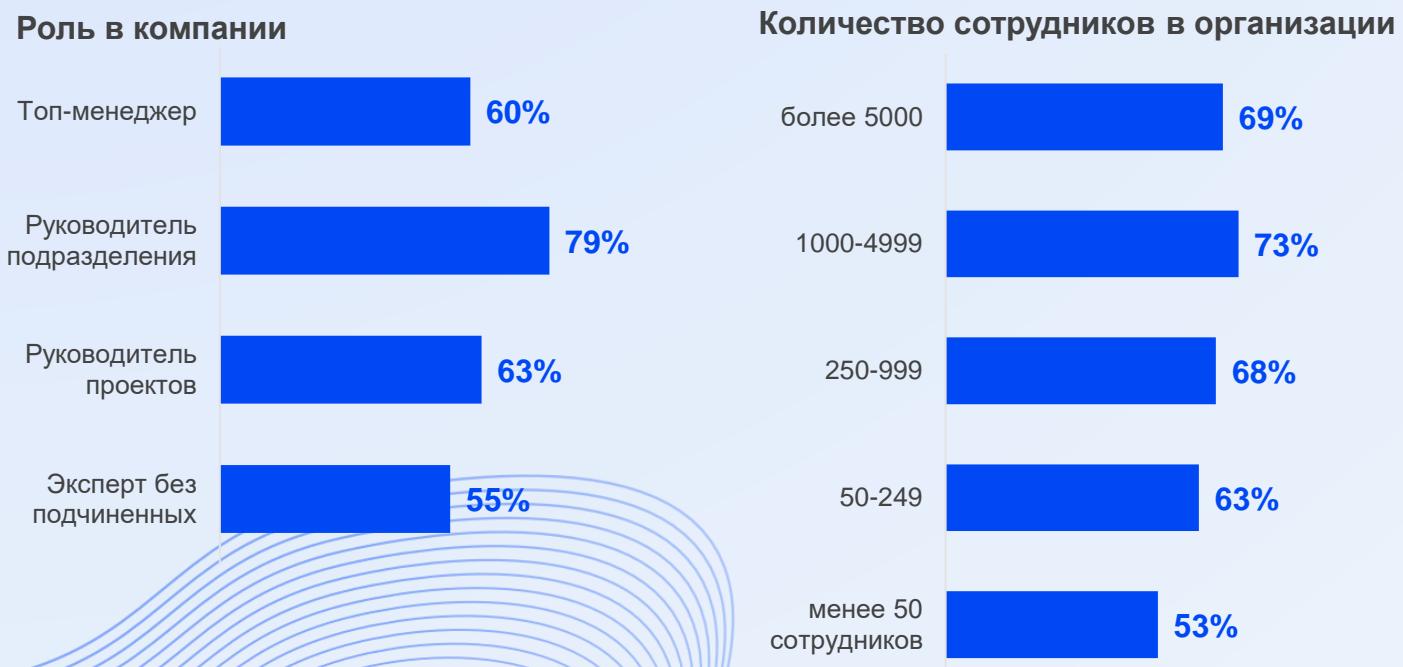
респондентов настроены на активное карьерное развитие в ближайшие 2 года

Подавляющее большинство респондентов демонстрируют высокий уровень карьерной активности и амбиций.

Две трети участников исследования планируют активное развитие своей карьеры в ближайшей перспективе. Такой уровень вовлеченности свидетельствует о зрелом и осознанном подходе к профессиональному росту, а также о наличии нереализованного потенциала внутри организаций.

Эта тенденция создает благоприятную почву для внедрения программ корпоративного развития и систем наставничества. Сотрудники мотивированы к росту и ожидают от работодателей поддержки в построении индивидуальных карьерных траекторий. Для компаний это представляет значительный кадровый ресурс, грамотное использование которого может стать конкурентным преимуществом в привлечении и удержании талантов.

## Заинтересованность в карьерном развитии



Анализ показывает, что у большинства сотрудников есть общее представление о карьерном будущем, однако, их планы развития не содержат четких, детализированных шагов для достижения целей

Сотрудники, в основном, оперируют общими направлениями развития, не конкретизируя этапы роста и необходимые ресурсы. Это может свидетельствовать о недостаточной культуре стратегического карьерного планирования как на индивидуальном, так и на организационном уровне.

Есть ли у вас план развития карьеры – внутри компании, где вы работаете, или лично у вас на ближайшие 3-5 лет?

Регионы опережают столицы в четкости карьерного планирования:  
75% сотрудников имеют ясные цели на 3–5 лет.



Такой подход создает риски как для самих сотрудников, которые могут столкнуться с трудностями в реализации своих устремлений, так и для компаний, теряющих возможность эффективно управлять талантами. Преодоление этого разрыва требует развития системы целеполагания и внедрения инструментов поддержки карьерного планирования, которые помогут трансформировать общие намерения в конкретные дорожные карты развития.

# Как следствие, мотивированные сотрудники четко формулируют запрос: им нужна персональная поддержка в развитии карьеры, выходящая за рамки стандартного обучения

## Форматы индивидуальной поддержки для развития карьеры

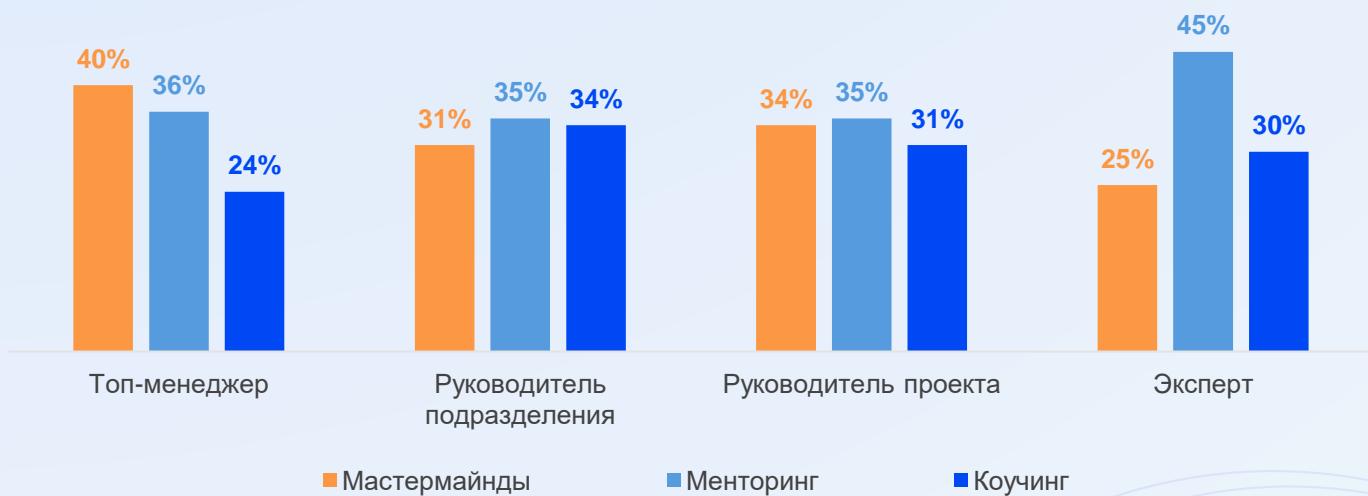
- Менторинг как способ перенять опыт и выстроить карьерную траекторию
- Коучинг для решения конкретных задач и развития навыков
- Работа с мастерами для глубокого погружения в профессию



Топ-менеджеры фокусируются на стратегическом нетворкинге и решении комплексных задач, используя обучение для построения горизонтальных связей и работы со сложными бизнес-вызовами.

В то же время специалисты концентрируются на развитии профессиональных компетенций, воспринимая обучение, прежде всего, как инструмент углубления экспертизы.

## Выбор формата персональной поддержки в разрезе должностей



# 4

## Метанавыки как новый приоритет

# Топ-10 компетенций, важных для карьерного развития руководителей

Анализ выявил универсальный набор компетенций, которые руководители считают наиболее значимыми для своего профессионального роста. В десятку лидеров вошли навыки, сочетающие эмоциональный интеллект, критическое мышление и эффективное управление ресурсами.

Управлять своим эмоциональным состоянием

1

Решать разногласия без перехода на личности

2

Критически оценивать информацию

3

Выполнять обязательства в срок

4

Уметь расставлять приоритеты при нагрузке

5

Находить общий язык с коллегами и партнерами

6

Продумывать последствия решений

7

Принимать решения в условиях неопределенности

8

Учиться на ошибках

9

Целостно смотреть на задачи команды и бизнеса

10

**Ключевой вывод:** современный запрос на управленческое развитие сместился от узкопрофессиональных компетенций в сторону метанавыков и гибких навыков. Способность управлять эмоциональным состоянием, разрешать конфликты и мыслить системно оказалась в приоритете над техническими умениями. Это отражает новую реальность, где успех руководителя определяется не только предметной экспертизой, сколько способностью адаптироваться к неопределенности, выстраивать отношения и принимать взвешенные решения в условиях постоянно меняющейся бизнес-среды. Формирование таких компетенций становится критически важным для эффективного руководства и долгосрочного карьерного роста.

# Топ-5 компетенций, важных для карьерного развития

в разрезе позиции респондента

## Топ-менеджер

1. Управлять своим эмоциональным состоянием
2. Критически оценивать информацию
3. Уметь расставлять приоритеты при нагрузке
4. Находить общий язык с коллегами и партнерами
5. Выстраивать комфортную атмосферу в команде

## Руководитель подразделения

1. Управлять своим эмоциональным состоянием
2. Решать разногласия без перехода на личности
3. Выполнять обязательства в срок
4. Уметь расставлять приоритеты при нагрузке
5. Целостно смотреть на задачи команды и бизнеса

## Руководитель проектов

1. Находить общий язык с коллегами и партнерами
2. Управлять своим эмоциональным состоянием
3. Решать разногласия без перехода на личности
4. Учиться на ошибках
5. Критически оценивать информацию

## Индивидуальный эксперт без подчиненных

1. Продумывать последствия решений
2. Учиться на ошибках
3. Управлять своим эмоциональным состоянием
4. Выполнять обязательства в срок
5. Критически оценивать информацию
6. Решать разногласия без перехода на личности

# Топ-5 компетенций, важных для карьерного развития

в разрезе региона проживания респондента

## Москва и СПб

1. Управлять своим эмоциональным состоянием
2. Критически оценивать информацию
3. Решать разногласия без перехода на личности
4. Уметь расставлять приоритеты при нагрузке
5. Принимать решения в условиях неопределенности

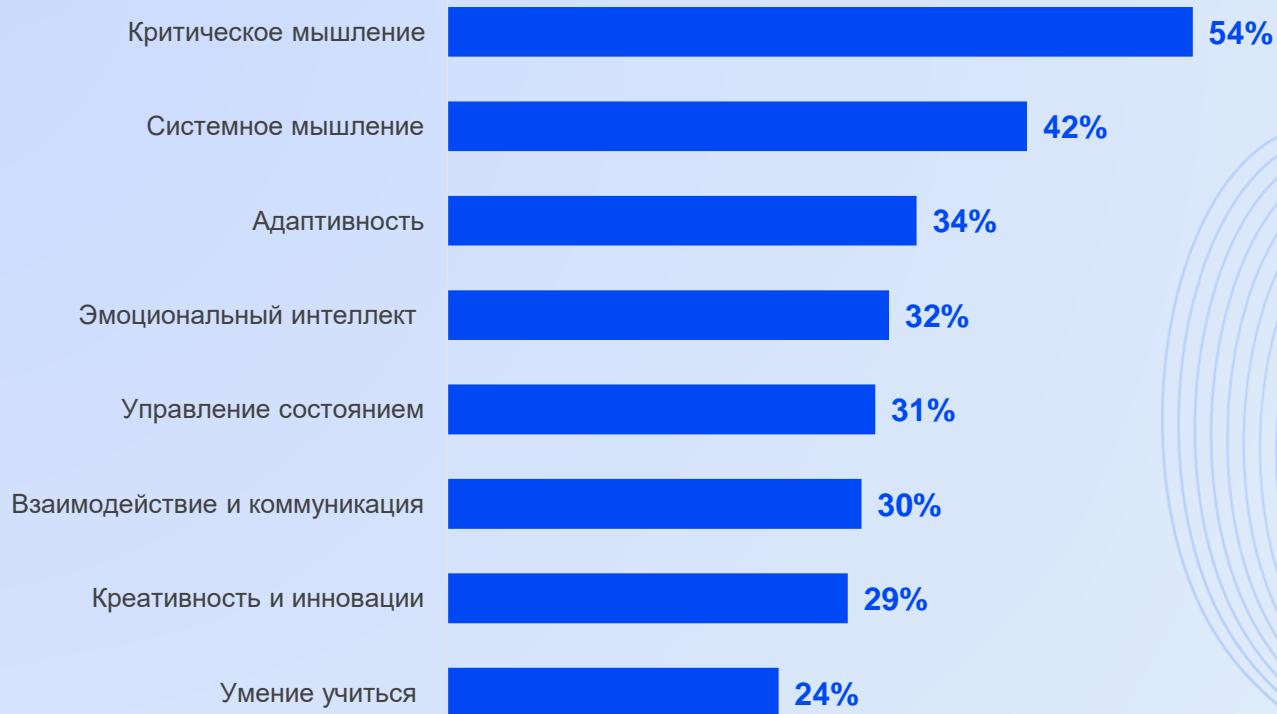
## Регионы

1. Выполнять обязательства в срок
2. Учиться на ошибках
3. Продумывать последствия решений
4. Решать разногласия без перехода на личности
5. Уметь расставлять приоритеты при нагрузке

В Москве и Санкт-Петербурге фокус смещен в сторону **стратегических навыков** работы в условиях неопределенности и управления сложными ситуациями, что отражает динамичную и конкурентную бизнес-среду столиц. В регионах же выше ценятся **операционные компетенции** — надежность, исполнительность и способность извлекать уроки из практического опыта.

Этот контраст отражает разницу в бизнес-контекстах: если в столицах от руководителей требуются скорость принятия решений и адаптивность, то в регионах выше ценится стабильность и ответственность за результаты. Однако общим для обеих групп остается запрос на навыки управления приоритетами и конструктивного разрешения разногласий, что свидетельствует об универсальности этих компетенций для руководителей вне зависимости от географии.

# Наиболее приоритетные метанавыки



## Топ-3 самых популярных комбинаций метанавыков

1 Критическое мышление + Системное мышление + Управление личным ресурсом

2 Критическое мышление + Системное мышление + Эмоциональный интеллект

3 Критическое мышление + Системное мышление + Умение учиться

# Наиболее приоритетные метанавыки в разрезе по должностям

## Топ-менеджер

1. Критическое мышление
2. Системное мышление
3. Креативность и инновации



Запрос на развитие метанавыков напрямую определяется зоной ответственности и кругом решаемых задач.

## Руководитель подразделения

1. Системное мышление
2. Критическое мышление
3. Взаимодействие и коммуникация

## Руководитель проектов

1. Критическое мышление
2. Системное мышление
3. Креативность и инновации

Топ-менеджеры и руководители проектов концентрируются на комплексном мышлении и инновациях, что отражает их фокус на создании будущего. Руководители подразделений дополняют аналитические навыки коммуникационными, обеспечивая интеграцию между стратегией и операционной деятельностью.

## Индивидуальный эксперт без подчиненных

1. Критическое мышление
2. Адаптивность
3. Эмоциональный интеллект

# Наиболее приоритетные метанавыки в разрезе по регионам

## Москва и СПб

1. Системное мышление
2. Критическое мышление
3. Управление личным ресурсом

## Регионы

1. Критическое мышление
2. Эмоциональный интеллект
3. Адаптивность

# Руководители всех уровней заинтересованы в развитии метанавыков

Доля респондентов, заинтересованных в обучении метанавыкам



Процент заинтересованных в обучении метанавыков по регионам



75% респондентов заинтересованы в обучении для развития метанавыков.

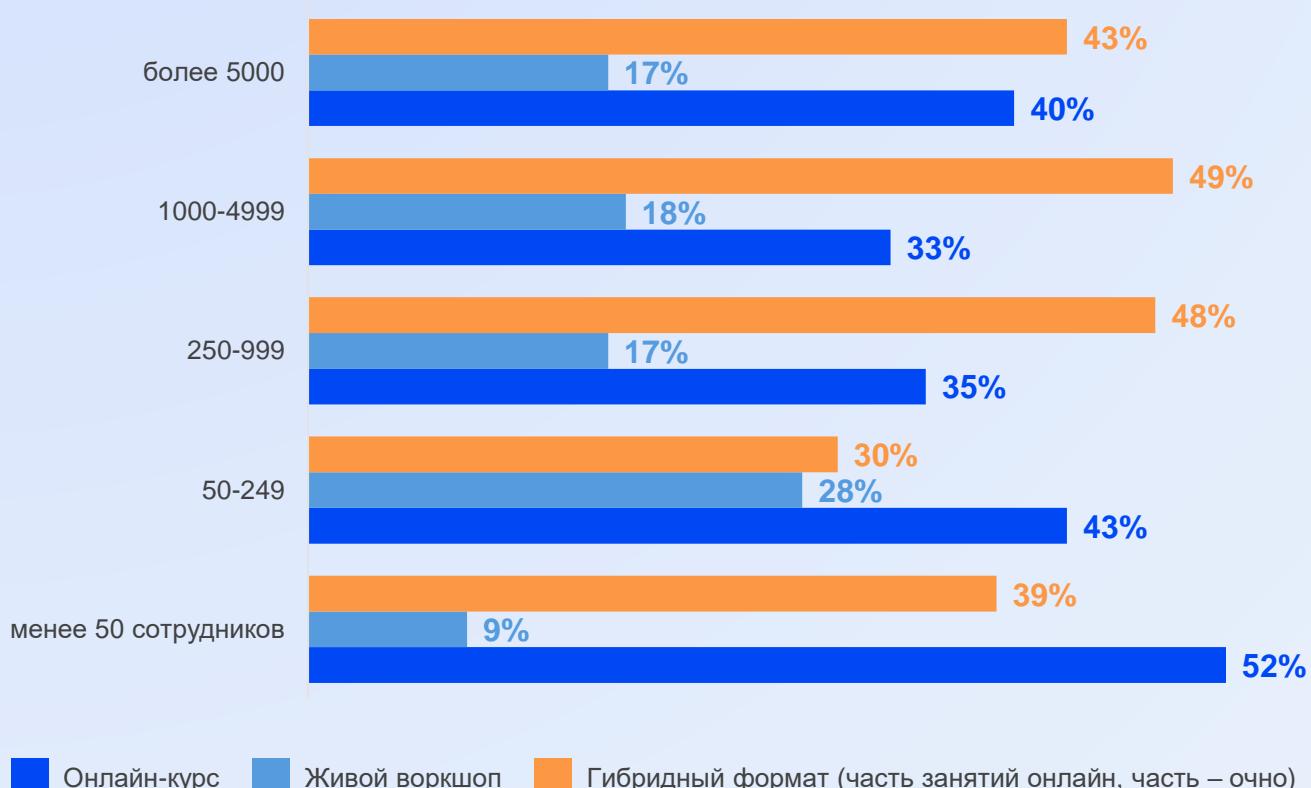
Это напрямую подтверждает наш предыдущий вывод: метанавыки становятся критически важными для карьерного роста по мере увеличения уровня ответственности.

Метанавыки – универсальный приоритет для руководителей всех уровней.

Наибольший интерес к их развитию проявляют **руководители подразделений (87%)**, что свидетельствует о запросе на управленческие и стратегические компетенции. **Топ-менеджеры (84%)** и **руководители проектов (78%)** также демонстрируют высокую заинтересованность, тогда как **индивидуальные эксперты (63%)** уделяют метанавыкам меньше внимания, фокусируясь на профессиональной экспертизе.

# Выбор формата обучения метанавыкам определяется размером компании: малый бизнес выбирает доступный онлайн, а крупный – системные гибридные решения

## Выбор формата обучения для развития метанавыков

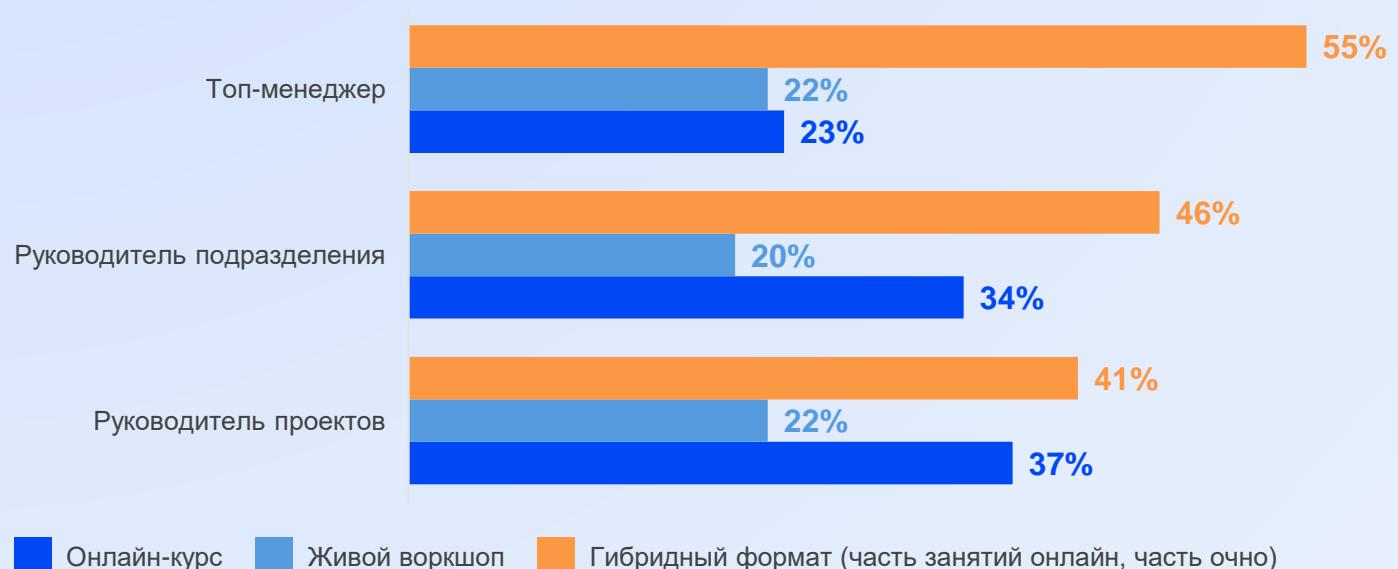


Предпочтения в форматах обучения метанавыкам четко сегментированы в зависимости от масштаба компании. Крупный бизнес демонстрирует ориентацию на комплексные гибридные программы. Это отражает стремление к системному и глубокому развитию сотрудников.

Малый бизнес отдает предпочтение гибким и доступным онлайн-курсам, что обусловлено необходимостью быстрого внедрения знаний при ограниченных ресурсах. Средние компании занимают переходную позицию, балансируя между экономической эффективностью и растущей потребностью в качественном обучении. Эта динамика ярко иллюстрирует, как организационный контекст влияет на образовательную стратегию.

Каждой руководящей роли – свой формат развития: топам нужна стратегия, руководителям подразделений – практика, проектным менеджерам – баланс

### Выбор формата обучения для развития метанавыков



Онлайн – выбор регионов, гибрид – предпочтение столиц



# 5

## Искусственный интеллект и новые вызовы

# 66%

респондентов считают, что бурное развитие ИИ повышает важность обучения метанавыкам.

Считаете ли вы,  
что бурное развитие  
ИИ повышает  
важность обучения  
метанавыкам?



Противостояние вызовам ИИ воспринимается как ключевая задача бизнеса любого масштаба, однако в крупных компаниях этот запрос формируется более осознанно и системно.

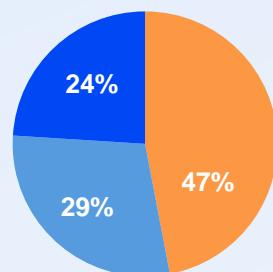
В компаниях **свыше 5 000 сотрудников** с этим тезисом согласны

73%

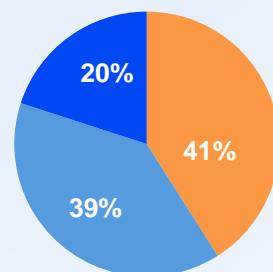
респондентов

Столичные специалисты острее  
ощущают вызовы ИИ и увереннее  
связывают их с необходимостью  
развития метанавыков.

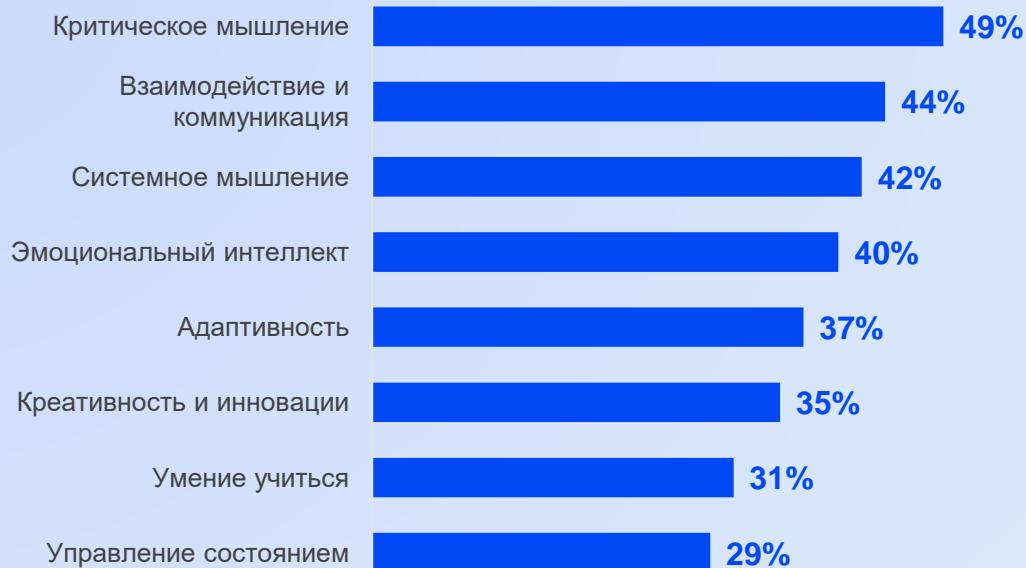
Регионы



Москва и Санкт-Петербург



# Метанавыки, которые могут стать конкурентным преимуществом руководителей, если часть hard skills будет автоматизирована



## Топ-5 самых популярных комбинаций метанавыков для противостояния вызовам ИИ

1 Критическое мышление + Системное мышление + Эмоциональный интеллект

2 Критическое мышление + Системное мышление + Управление личным ресурсом

3 Критическое мышление + Системное мышление + Умение учиться

# Метанавыки, которые могут стать конкурентным преимуществом руководителей, если часть hard skills будет автоматизирована

## Топ-менеджер

1. Критическое мышление
2. Креативность и инновации
3. Системное мышление

## Руководитель подразделения

1. Взаимодействие и коммуникация
2. Системное мышление
3. Эмоциональный интеллект

## Руководитель проектов

1. Эмоциональный интеллект
2. Взаимодействие и коммуникация
3. Системное мышление

## Индивидуальный эксперт без подчиненных

1. Критическое мышление
2. Адаптивность
3. Системное мышление

# Академия «Технологий Доверия»

2002

год  
основания

100+

программ  
обучения

50+

преподавателей-  
практиков

5 000+

участников  
обучения ежегодно



## Преподаватели

Эксперты-практики с многолетним опытом в разных отраслях. Наши тренеры имеют признанные квалификации, умеют и любят преподавать.



## Методика обучения

Концентрированное содержание, чёткая структура материалов и системное изложение.



## Цифровые сервисы

Обучение проходит на современных платформах LMS iSpring, MTS-link и включает использование интерактивных сервисов и технологий.



## Образовательная лицензия

Обучение проводится на основании лицензии, в полном соответствии со стандартами в области дополнительного профессионального образования.



## Репутация на рынке

Программы Академии соответствуют самым высоким стандартам качества, что подтверждается отзывами наших клиентов.

## Контакты



### Мария Богомолова

Партнер  
+ 7 (495) 967-60-00,  
доб. 6034  
maria.y.bogomolova@tedo.ru



### Екатерина Зибарева

Директор  
+ 7 (495) 967-60-00,  
доб. 3557  
ekaterina.zibareva@tedo.ru



Технологии  
Доверия



telegram-канал

training.tedo.ru

[tedo.ru](http://tedo.ru)

Компания «Технологии Доверия» ([www.tedo.ru](http://www.tedo.ru)) предоставляет аудиторские и консультационные услуги компаниям разных отраслей. В офисах «Технологий Доверия» в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Казани, Новосибирске, Ростове-на-Дону, Краснодаре, Воронеже и Нижнем Новгороде работают 3 000 специалистов. Мы помогаем нашим клиентам выстраивать и укреплять доверие к бизнесу благодаря нашему опыту и качеству оказываемых услуг.