

КОМПЕТЕНЦИИ БУДУЩЕГО

# КТО БУДЕТ УПРАВЛЯТЬ БИЗНЕСОМ В РОССИИ В 2030 ГОДУ

## REGROUP

# 30 лет лидерского консалтинга в России

Regroup – ведущая российская консалтинговая компания, которая помогает акционерам и первым лицам бизнеса создавать успешные команды. На протяжении 30 лет Regroup формирует, оценивает и развивает управленческие команды и советы директоров, создает эффективные системы мотивации.

## Ключевые направления

- оценка и развитие лидеров и управленческих команд;
- поиск руководителей высшего звена и формирование управленческих команд;
- оценка и формирование советов директоров;
- вознаграждение – разработка систем вознаграждения, исследования и обзоры заработных плат.



ТЕЛЕГРАМ-КАНАЛ

«CEO рулит» · @regroup\_consulting

[https://t.me/regroup\\_consulting](https://t.me/regroup_consulting)



## ОТ УПРАВЛЯЮЩЕГО ПАРТНЁРА

Первое исследование «Компетенции будущего» вышло в свет осенью 2023 года и вызвало большой резонанс. В нем мы проанализировали ключевые вызовы и цели, которые стояли перед компаниями тогда, сформулировали профиль компетенций и цифровых навыков, которые помогали добиваться успеха CEO и ключевой управленческой команде, и заглянули в далекое, как казалось тогда, будущее: в 2026 год.

Это будущее уже наступило. И оно оказалось сложнее прогноза.

Мы ожидали, что к 2026 году российский бизнес перейдет от антикризисного управления к стратегическому, что CEO совершит эволюционный прыжок от Атланта к Демиургу – глобальному инновационному визионеру. Реальность распорядилась иначе: геополитическая турбулентность не спала, ключевая ставка установила исторические рекорды, кадровый дефицит не просто сохранился – он усилился до 76% и вышел в абсолютные лидеры вызовов. CEO 2026 года оказался не Демиургом, а Зодчим: человеком, который переводит хаос в приоритеты, а людей – в результат.

Но именно это расхождение между прогнозом и реальностью делает второе исследование особенно ценным. Это исследование поможет заглянуть в будущее глазами лидеров рынка, разработать стратегии развития и подготовиться к грядущим вызовам. Мы сравниваем не просто цифры – мы смотрим, как три года турбулентности изменили представления о том, что значит быть успешным лидером. И задаем следующий вопрос: что ждет российский бизнес в 2030 году и каким должен быть CEO, чтобы к нему быть готовым?

Ответы на эти вопросы – в данном исследовании.



**Оксана Морсина,**  
управляющий партнер Regroup

# СОДЕРЖАНИЕ

01	ВСТУПЛЕНИЕ	06
02	МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ	08
03	АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ	10
04	<b>ПРОФИЛЬ УСПЕХА ЛИДЕРА 2026. ОЖИДАНИЯ И РЕАЛЬНОСТЬ</b> Ключевые вызовы · Ключевые цели · Профиль успеха CEO · Ожидания CEO от управленческой команды — 2026	12
05	<b>ПРОФИЛЬ УСПЕХА CEO 2030</b> Ключевые вызовы · Ключевые цели · Профиль успеха CEO · Сравнение профиля 2026 vs 2030 · Ожидания CEO от управленческой команды — 2030	31
06	ЗАКЛЮЧЕНИЕ	44

# 01

## ВСТУПЛЕНИЕ

Российский бизнес в условиях структурной турбулентности — новая нормальность, в которой строят.

## КОНТЕКСТ

Российский бизнес действует в условиях структурной турбулентности, которая не носит циклического характера: затяжная геополитическая напряженность, рекордно высокая ключевая ставка, острый дефицит кадров на всех уровнях и ускоряющаяся технологическая повестка, центром которой стал генеративный ИИ. Это не кризис, из которого выходят, — это новая нормальность, в которой строят.

Именно в этом контексте мы проводили второе исследование «Компетенции будущего». Его задача — не просто зафиксировать текущий профиль успешного лидера, но сверить часы: насколько прогноз 2023 года совпал с реальностью 2026-го, какой ценой российский бизнес прошел этот путь и что это говорит нам о горизонте 2030 года.

# 02

## МЕТОДОЛОГИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ

156 руководителей, 8 отраслей, два горизонта планирования: 2026 и 2030.

# МЕТОДОЛОГИЯ

Цель исследования: сравнить прогнозный и фактический профили успеха управленческих компетенций CEO и членов управленческой команды – 2026 на основании мнений руководителей крупнейших компаний и лидеров роста российского рынка. Сформировать прогнозный профиль успеха управленческих компетенций CEO к 2030 году.

## Объект исследования

- 2026 год: актуальные цели и вызовы, определение наиболее востребованных текущих лидерских компетенций, цифровых и ESG-навыков;
- Прогнозный профиль 2026 года: цели бизнеса, вызовы, профиль лидерских компетенций, цифровых и ESG-навыков, коррелирующих с успехом.
- 2030 год: прогнозируемые цели и вызовы, определение потенциально наиболее востребованных лидерских компетенций, цифровых и ESG-навыков.

## Респонденты

CEO (53%) и CEO-1 (руководители бизнес-единиц, руководители ключевых бизнес-функций, 47%). Количество респондентов: 156.

## Отраслевой состав



## Основание для выборов исследования

Выборы делались на основе библиотеки компетенций Regroup Leadership Palette.

## Подход к сбору и анализу данных

112 респондентов заполнили структурированную онлайн-анкету и еще 44 респондента прошли глубинное интервью. В отчете оба массива объединены в единую выборку: данные приводятся как доля от общего числа участников, выбравших компетенцию/навык как приоритетную от числа ответивших на конкретный вопрос. Глубинные интервью (44) обеспечивают качественный контекст, онлайн-опрос (112) – статистическую устойчивость.

# 03

## АВТОРЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

# КОМАНДА ИССЛЕДОВАНИЯ

**Оксана Морсина**, управляющий партнер

---

**Анна Кофф**, старший партнер

---

**Нина Медовая**, партнер, руководитель практики «Промышленность»

---

**Юрий Бочаров**, партнер, руководитель практики «Технологии и цифровые решения»

---

**Алена Турбенева**, партнер, «Медицина и фармацевтика»

---

**Александр Филатов**, партнер, руководитель практики по работе с советами директоров

---

**Вера Нигматуллина**, партнер, руководитель практики «Розница, электронная коммерция, потребительский рынок», соруководитель практики по работе с советами директоров

---

**Ольга Ощепкова**, партнер, руководитель практики «Банки и финансовые институты»

---

**Ольга Саутолл**, директор по развитию бизнеса, практика развития лидерства

---

**Мария Мальцева**, старший консультант практики развития лидерства

---

**Кристина Солнцева**, старший консультант практики развития лидерства

---

**Елена Сурмейко**, старший консультант практики развития лидерства

---

**Анна Шутова**, старший консультант практики развития лидерства

---

**Александра Дятлова**, старший консультант

---

**Юлия Ерыгина**, старший консультант

---

**Ольга Андриянова**, консультант

---

**Анастасия Нестерович**, консультант

---

**Таисия Бородина**, консультант

---

**Елена Савина**, консультант

---

**Ольга Иванова**, консультант

---

**Виолетта Решетова**, младший консультант

---

# 04

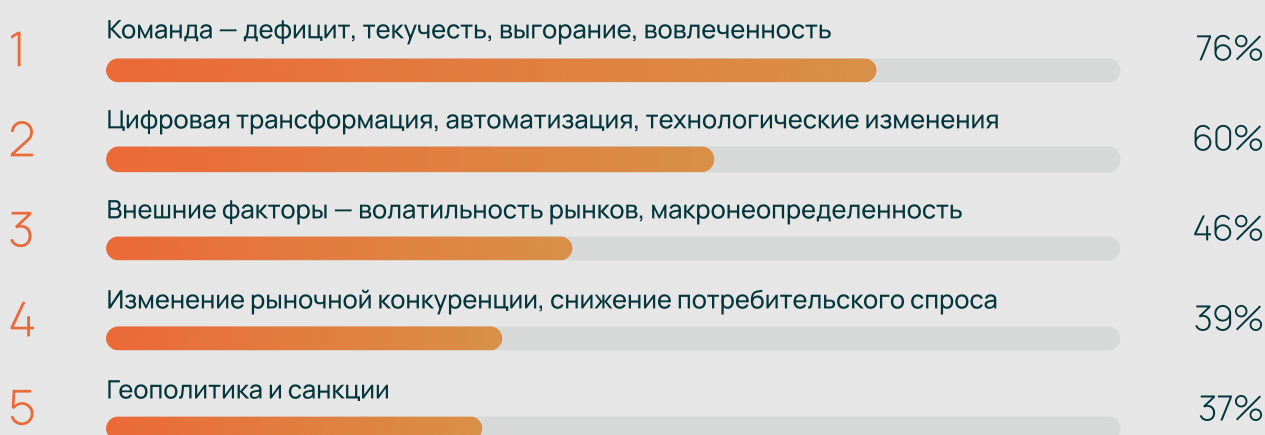
## ПРОФИЛЬ УСПЕХА ЛИДЕРА 2026

Ожидания и реальность. Архетип CEO 2026 — «Зодчий»: тот, кто переводит хаос в приоритеты, а людей — в результат.

# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ 2026: ОЖИДАНИЯ И РЕАЛЬНОСТЬ

В 2023 году респонденты прогнозировали сохранение кадрового кризиса как вызова № 1 и рассматривали цифровую трансформацию как системный компенсатор дефицита человеческого труда. Реальность 2026 года подтвердила прогноз по структуре вызовов, но радикально изменила их интенсивность и характер взаимодействия между ними.

## Профиль успеха лидера 2026 – «Зодчий»



## АНАЛИЗ ВЫЗОВОВ 2026

# КРИЗИС КОМАНДЫ: от управленческой задачи к стратегическому риску

Прогноз 2023: кадровый дефицит, текучесть и удержание персонала сохранятся как вызов №1.

Реальность 2026: 76% CEO называют команду главным вызовом – исторический максимум за все периоды наблюдений, с отрывом в 16 п.п. от вызова №2. Примечательно, что вызов носит не монолитный, а многокомпонентный характер: дефицит кадров, текучесть, выгорание и вовлеченность фиксируются одновременно, что свидетельствует о системном разрушении социального контракта «работодатель – сотрудник», а не о циклических колебаниях рынка труда.

Рынок труда структурно изменился после 2020 года, и компании, не перестроившие ценностное предложение работодателя под новую реальность, фиксируют замедление всех стратегических инициатив – от цифровой трансформации до роста выручки.

**ЦИФРОВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ:** из компенсатора в самостоятельный источник напряжения

Прогноз 2023: цифровая трансформация и автоматизация процессов займут место № 2 среди вызовов и будут восприниматься как инструмент частичного замещения дефицита человеческого труда.

Реальность 2026: прогноз реализовался по позиции (№ 2, 60%), но ошибся по характеру восприятия. Технологическая трансформация превратилась в источник двойного давления: 68% CEO одновременно ставят ее главным стратегическим приоритетом и 60% называют ключевым вызовом.

Парадокс объясняется структурным разрывом между скоростью технологических изменений и организационной адаптивностью компаний. CEO инвестируют в трансформацию, опасаясь при этом ее последствий – разрыва компетенций, устаревания процессов и сопротивления персонала.

Прогноз 2023: геополитическая напряжённость и санкционное давление ослабнут, внешние факторы утратят позиции в структуре вызовов.

Реальность 2026: прогноз реализовался формально – геополитика и санкции занимают пятое место (37%). Однако совокупный вес внешних вызовов остается критическим: волатильность рынков (46%), конкуренция и снижение спроса (39%) и геополитика (37%) в сумме охватывают 122% упоминаний, что означает – большинство CEO работает в условиях одновременного давления нескольких внешних угроз.

При этом геополитика функционирует не как самостоятельный вызов, а как мультипликатор: усиливает кадровый дефицит через миграционные ограничения, удорожает технологические компоненты, создает регуляторную неопределенность и разрывает логистические цепочки.

# HIGHLIGHTS 2026

## 1 Кризис команды вышел на системный уровень: 76% — исторический рекорд

Четыре компонента в одном вызове — дефицит кадров, текучесть, выгорание, вовлеченность — сигнализируют о разрушении социального контракта «работодатель – сотрудник». Это не HR-цикл, это структурный слом: рынок труда необратимо изменился после 2020 года.

**SO WHAT?** Компании, не перестроившие Employee Value Proposition под новую реальность, теряют ключевых людей, замедляя все остальные инициативы — от DX до роста выручки.

## 2 Технологии — источник и страха, и надежды одновременно

60% CEO называют DX вызовом, при этом 68% ставят его же главным приоритетом. Парадокс объясняется скоростью изменений, которая превышает организационную адаптивность. CEO хотят трансформации, но опасаются разрыва компетенций, устаревания процессов и сопротивления персонала.

**SO WHAT?** Решение не в том, чтобы замедлить трансформацию — а в том, чтобы выстроить change management и reskilling как параллельный трек к технологическому внедрению.

## 3 Внешние риски образуют плотный кластер: 46% + 39% + 37% = системная нестабильность

Три последних вызова (волатильность, конкуренция, геополитика) в сумме охватывают 122% упоминаний — это значит, что большинство CEO сталкиваются сразу с несколькими внешними угрозами. Эффект накопления создает непрогнозируемую среду, в которой традиционные инструменты планирования теряют ценность.

**SO WHAT?** Сценарное планирование (war gaming) и resilience-фреймворки выходят из категории nice to have в обязательный инструмент стратегического управления.

## 4 Геополитика (37%) — скрытый мультипликатор всех остальных вызовов

При кажущейся низкой позиции геополитика усиливает все другие вызовы: разрывает цепочки поставок, ограничивает доступ к талантам через миграционные барьеры, удорожает технологические компоненты, создает регуляторную неопределенность. Это вызов-мультипликатор.

**SO WHAT?** Геополитический риск необходимо встроить в каждый стратегический сценарий — он больше не является отдельной переменной.

## ВЫВОДЫ

Прогноз 2023 года был точен в структуре вызовов, но недооценил два ключевых параметра. Во-первых, интенсивность кадрового кризиса: к 2026 году он не сохранился на прежнем уровне – он усилился и приобрел системный характер. Во-вторых, природу технологического вызова: вместо компенсатора цифровая трансформация стала самостоятельным источником давления на СЕО.

Три из пяти ключевых вызовов 2026 года носят структурный, а не циклический характер. Это означает, что традиционные антикризисные инструменты управления – ситуативные решения, краткосрочное планирование, точечные интервенции – утрачивают эффективность. Среда требует системных ответов на системные вызовы.

## КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ 2026: ОЖИДАНИЯ И РЕАЛЬНОСТЬ

В 2023 году респонденты прогнозировали принципиальную переориентацию корпоративной повестки: главной целью к 2026 году должно было стать глобальное присутствие с почти двукратным ростом значимости по сравнению с 2023-м.

Базовым условием этого сценария служили ожидания снижения санкционного давления, стабилизации геополитической обстановки и появления новых источников технологий – либо через импортозамещение, либо через переориентацию на незападных поставщиков. Реальность 2026 года опровергла прогноз по главному пункту – и подтвердила по второстепенным.

*«Сейчас не можешь думать о будущем, когда управляешь кризисом».*



## АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ 2026

# ГЛОБАЛЬНОЕ ПРИСУТСТВИЕ: расхождение прогноза и реальности

Прогноз 2023: глобальное присутствие – цель №1, с фокусом на глобальный Юг, регионы APAC и MENA. Ожидалось, что снятие санкционных ограничений откроет новые географии для российского бизнеса.

Реальность 2026: глобальное присутствие замыкает список целей с результатом 27% – исторически низкий уровень. Только один из четырех CEO удерживает международную экспансию в стратегической повестке. Геополитическая фрагментация и санкционные риски не ослабли до уровня, достаточного для системного разворота на новые рынки. Вектор сместился: вместо географической экспансии – углубление позиций на существующих рынках через технологии и партнерские экосистемы.

**ТЕХНОЛОГИИ И ИИ:** приоритет подтвержден, но внутри него обнаружился разрыв

Прогноз 2023: инновации и цифровая трансформация – вошли в топ-3 как продолжение адаптационной повестки предыдущих лет.

Реальность 2026: технологии возглавили список целей (68%), что соответствует прогнозу по позиции. Однако внутри технологической повестки зафиксировано значимое расхождение: широко понимаемая цифровая трансформация набирает 68%, тогда как внедрение ИИ как самостоятельная цель – лишь 45%. Разрыв в 23 п.п. свидетельствует о том, что большинство CEO находятся в переходной точке: технологическая трансформация воспринимается как необходимость, однако ИИ еще не интегрирован в операционную логику как ее главный инструмент. Это структурный разрыв между стратегическим намерением и операционной готовностью.

*«Сейчас у нас всё-таки очень серьёзное отставание в R&D. Важно, чтобы какие-то инновации продолжались и выделялись деньги на, по крайней мере, точечные R&D».*

## АНАЛИЗ ЦЕЛЕЙ 2026 · ПРОДОЛЖЕНИЕ

## КОМАНДА: из второстепенной цели в стратегический актив

Прогноз 2023: удержание и развитие сотрудников – значимая, но не приоритетная цель, уступающая глобальному присутствию и инновациям.

Реальность 2026: 65% CEO ставят удержание команды на второе место – выше роста прибыли. В условиях структурного кадрового дефицита и нарастающей конкуренции за носителей цифровых компетенций человеческий капитал превратился в главный ограничитель роста. Функция управления персоналом смещается с операционного на стратегический уровень: роль CHRO по значимости приближается к роли CFO.

*«Сложно найти людей, которые смогут работать в новых обстоятельствах».*

### РОСТ ПРИБЫЛИ: исторический сдвиг в иерархии приоритетов

Прогноз 2023: рост прибыли и объема продаж – устойчивый приоритет второго-третьего уровня.

Реальность 2026: рост прибыли впервые в истории наблюдений опустился на третью позицию (59%), уступив технологиям и людям. Это не ситуативное смещение – это структурное переосмысление природы конкурентного преимущества. CEO 2026 года исходят из того, что без цифровой инфраструктуры и человеческого капитала финансовый результат недостижим в принципе. Факторы-условия (enablers) впервые обогнали факторы-результаты (results) в иерархии корпоративных целей.

## ВЫВОДЫ ПО ЦЕЛЯМ 2026

## ВЫВОДЫ

Прогноз 2023 года зафиксировал правильные тенденции, но изменилась иерархия. Технологии и команда действительно стали центральными целями – однако не потому, что геополитика успокоилась и открылись новые рынки, а потому, что среда вынудила CEO сосредоточиться на внутренней устойчивости, а не на внешней экспансии.

Повестка целей 2026 года описывает не компании, наступающие на новые рынки, а компании, строящие фундамент для будущего наступления. Технологии и таланты – это инвестиция в конкурентоспособность следующего цикла, а не инструменты текущего роста. CEO 2026 года управляет не результатами – он управляет условиями, при которых результаты станут возможны.

*«Мир не прошел трансформацию, поэтому сложно трансформировать свою компанию, свой маленький мир».*

### 1 Enablers обогнали Results – исторический перелом в приоритетах CEO

Инновации (68%) и Люди (65%) стоят выше Прибыли (59%) на 9 п.п. CEO воспринимают технологии и таланты как необходимое условие – не инструмент, а фундамент роста.

**SO WHAT?** Компании, откладываящие трансформацию ради краткосрочной прибыли, проигрывают конкуренцию за будущее – даже выглядя сильно сегодня.

### 2 AI Awareness Gap – разрыв в 23 п.п. между восприятием и действием

«Цифровая трансформация» набирает 68%, тогда как «Внедрение ИИ» – лишь 45%. Большинство CEO хотят трансформации, но еще не приняли ИИ как ее главный инструмент. Рынок находится в переходной точке.

**SO WHAT?** Компании, первыми закрывшие AI Awareness Gap, получают кратное конкурентное преимущество в 2-3-летнем горизонте.

### 3 Таланты – стратегический актив, а не HR-задача

65% CEO ставят удержание команды выше роста продаж. В условиях дефицита цифровых компетенций и войны за AI-специалистов human capital стал главным ограничителем роста. CHRO по значимости приближается к CFO.

**SO WHAT?** EVP и инвестиции в L&D – это конкурентное оружие, а не административная функция.

### 4 Глобализация теряет вес: 27% – исторически низкий уровень

Только 1 из 4 CEO фокусируется на глобальном присутствии. Геополитическая фрагментация, reshoring-тренды и санкционные риски вытесняют географическую экспансию из стратегической повестки.

**SO WHAT?** Рост смещается от «выхода на новые рынки» к углублению позиций на существующих через технологии и экосистемные партнерства.

# ПРОФИЛЬ УСПЕХА СЕО 2026: ОЖИДАНИЯ И РЕАЛЬНОСТЬ

В 2023 году респонденты прогнозировали качественную трансформацию лидерского профиля: СЕО должен был совершить переход от тактического антикризисного управления (профиль Атланта) к стратегическому визионерству (профиль Демиурга). Предполагалось, что после периода стабилизации бизнес получит возможность переориентироваться на развитие, а от СЕО потребуются компетенции, прежде характерные скорее для основателей и собственников бизнеса, чем для наемных руководителей. Реальность 2026 года зафиксировала принципиально иной результат.

## СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОМПЕТЕНЦИИ: прогноз не реализовался

Прогноз 2023: в топ-5 компетенций СЕО вошли сразу три стратегических – создание нового (62%), глобальное мышление (49%), ориентация на клиента (46%). Совокупно они описывали СЕО как инновационного визионера с глобальной оптикой и предпринимательским мышлением. Гибкость и адаптивность сохранялись в профиле как признание сохраняющейся неопределенности, однако уже не доминировали.

Реальность 2026: ни одна из трех стратегических компетенций не вошла в топ-5. Профиль успеха СЕО 2026 года возглавляют планирование и определение приоритетов (78%), гибкость и адаптивность (72%) и кросс-функциональное взаимодействие (67%). Это компетенции не визионера, а Зодчего: человека, способного в условиях перегруженной повестки и множества одновременных кризисов сохранять фокус, обеспечивать интеграцию между функциями и переводить хаос в управляемые приоритеты. Профиль строится на трех опорах – исполнение, адаптивность и работа с людьми – именно в этом порядке значимости.

## Компетенции СЕО 2026

#	КОМПЕТЕНЦИЯ	ГРУППА	2026
1	Планирование и определение приоритетов	ЗАДАЧИ	78%
2	Гибкость и адаптивность	ЛИЧНОСТЬ	72%
3	Кросс-функциональное взаимодействие	ЛЮДИ	67%
4	Ориентация на результат	ЛИЧНОСТЬ	63%
5	Привлечение и удержание талантов	ЛИДЕРСТВО	52%

## ТРОЙНОЙ ПАРАДОКС

# РАБОТА С ТАЛАНТАМИ: тройной парадокс

Прогноз 2023: привлечение и удержание талантов прогнозировалось как компетенция №1 (70%) — кадровый кризис должен был сделать CEO главным в развитии человеческого капитала компании.

Реальность 2026: привлечение и удержание талантов замыкают топ-5 с результатом 52%. При этом команда одновременно является главным вызовом (76%) и вторым по значимости приоритетом (65%). Разрыв между декларируемой остротой проблемы и местом соответствующей компетенции в профиле успеха составляет 24 п.п. Это структурное противоречие: CEO осознает кадровый кризис как стратегический риск и фиксирует его в повестке целей, однако не идентифицирует работу с талантами как область своей личной управленческой компетентности. Данное расхождение представляет собой наиболее значимое слепое пятно профиля CEO 2026 года.

*«Экспертное поколение будет постепенно уходить на пенсию, а в новом поколении уже сейчас возвращают страх, что их заменят роботами и технологиями. Они будут бояться идти в узкоспециализированные роли или направления, потому что будут думать, что их будущее уже обречено. И получается, что не будет прослойки людей, из которой появляется потом топ-менеджмент».*

# ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ СЕО 2026: СДВИГ ОТ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТИ К РАБОТЕ С ДАННЫМИ

Прогноз 2023: топ-3 цифровых навыков возглавляли клиентоцентричность и применение технологий (по 57%), работа с данными занимала третью позицию (51%). Прогнозируемый профиль резонировал со стратегическими компетенциями создания нового и ориентации на клиента.

Реальность 2026: работа с данными вышла на первое место (67%), применение технологий сохранило позицию (53%), клиентоцентричность из топ-3 выпала полностью — ее место заняла цифровая восприимчивость (42%). Цифровой профиль сместился от клиентоориентированной инновационности к прагматике принятия решений на основе данных. В условиях перегруженной управленческой повестки аналитическая строгость вытеснила клиентское визионерство как приоритетный цифровой навык.

*«Хайп на ИИ уже падает. Была иллюзия, что людей можно будет заменить, но по сути выяснилось, что ИИ просто удешевляет стоимость выполнения задач и гораздо важнее сейчас ориентация на команду, которая умеет работать с этим инструментом».*

## Цифровые компетенции СЕО 2026

#	КОМПЕТЕНЦИЯ	2026 (ФАКТ)
1	Работа с данными	67%
2	Применение технологий	53%
3	Цифровая восприимчивость	42%

## ESG – НАИБОЛЕЕ УСТОЙЧИВЫЙ БЛОК ПРОГНОЗА

# ESG: НАИБОЛЕЕ УСТОЙЧИВЫЙ БЛОК ПРОГНОЗА

Прогноз 2023: забота о сотрудниках – абсолютный приоритет ESG-повестки с доминирующим отрывом от остальных практик.

Реальность 2026: структура ESG-профиля воспроизвела прогноз с наибольшей точностью из всех измеренных блоков. Забота о сотрудниках сохраняет лидерство (85%), этическое рыночное поведение удерживает второе место (54%), активная социальная позиция фиксируется на уровне 27%. Снижение абсолютных значений по сравнению с прогнозом объясняется не изменением приоритетов, а перераспределением управленческого внимания в условиях нарастающего операционного давления.

## ESG-практики CEO 2026

#	ПРАКТИКА	2026 (ФАКТ)
1	Забота о сотрудниках	85%
2	Этичное рыночное поведение	54%
3	Активная социальная позиция	27%

## ВЫВОДЫ ПО ПРОФИЛЮ CEO 2026

Сопоставление прогнозного и фактического профилей CEO 2026 года обнажает системное противоречие, определяющее природу лидерства в текущем периоде. CEO хочет строить будущее – инвестирует в технологии (68%), декларирует инновации как приоритет – однако фактический профиль компетенций описывает руководителя, сосредоточенного на управлении настоящим: фокусировке приоритетов (78%), адаптации к изменениям (72%), интеграции функций (67%).

Прогноз 2023 года корректно идентифицировал направление желаемой трансформации, но переоценил скорость и условия ее реализации. Три года турбулентности не позволили бизнесу завершить стабилизационную фазу и перейти к фазе развития. В результате CEO 2026 года – не Демиург-визионер, каким его ожидали увидеть, но и не антикризисный тактик-Атлант образца 2023-го. Это качественно новый тип руководителя: Зодчий, способный функционировать в условиях системного противоречия между стратегическими амбициями и операционными ограничениями, превращая это противоречие не в паралич, а в управляемую систему приоритетов.

*«Важно иметь видение. Сейчас видимость плохая, но она будет улучшаться».*

## СРАВНЕНИЕ ПРОГНОЗНОГО И РЕАЛЬНОГО ПРОФИЛЯ

СРАВНЕНИЕ ПРОГНОЗНОГО ПРОФИЛЯ  
С РЕАЛЬНЫМ ПРОФИЛЕМ 2026

## ПРОГНОЗ 2023

Каким видели профиль CEO 2026 три года назад

## Топ-5 компетенций

Привлечение и удержание талантов	70%
Создание нового	62%
Глобальное мышление	49%
Гибкость и адаптивность	46%
Ориентация на клиента / на результат	46%

## Топ-3 цифровых навыков

Клиентоцентричность	57%
Применение технологий	57%
Работа с данными	51%

## Топ-3 ESG-практик

Забота о сотрудниках	95%
Этичное рыночное поведение	68%
Активная социальная позиция / Защита окружающей среды	30%

## РЕАЛЬНОСТЬ 2026

Фактический профиль успеха CEO 2026

## Топ-5 компетенций

Планирование и определение приоритетов	78%
Гибкость и адаптивность	72%
Кросс-функциональное взаимодействие	67%
Ориентация на результат	63%
Привлечение и удержание талантов	52%

## Топ-3 цифровых навыков

Работа с данными	67%
Применение технологий	53%
Цифровая восприимчивость	42%

## Топ-3 ESG-практик

Забота о сотрудниках	85%
Этичное рыночное поведение	54%
Активная социальная позиция / Защита окружающей среды	27%

## ЧТО ПОКАЗАЛО СРАВНЕНИЕ

## 2026 ГОД СТАЛ ГОДОМ ИСПОЛНЕНИЯ И АДАПТАЦИИ

Прогноз 2023 оказался верным, но упустил главное: 2026 год не стал годом глобального мышления и создания нового, а стал годом исполнения и адаптации. Рынок движется быстрее, чем думают аналитики – и жестче, чем хотят CEO.

Исследование 2023 года предсказало профиль CEO 2026 с высокой точностью. Совпадения значимые: привлечение и удержание талантов (70% в прогнозе → 52% в реальности), гибкость и адаптивность (46% → 72%), ориентация на результат (46% → 63%). Однако реальность 2026 оказалась более суровой и прагматичной: на первый план вышло не глобальное мышление, а планирование и определение приоритетов (78%) – компетенция, которую прогноз 2023 года вообще не включил в топ, так же как кросс-функциональное взаимодействие. Три года турбулентности – геополитика, ИИ-революция и кризис рынка труда – радикально перекроили ожидания.

*«Лидер сегодня должен быть человеком, который понимает и ощущает реальность. Когда все хорошо – ты будешь расти вместе с рынком, даже ошибаясь. Но сейчас чтобы расти, нужно быть в очень плотном контакте с реальностью».*

CEO 2026 существует в условиях системного противоречия: он хочет строить будущее – но тушит пожары настоящего.

Победит тот, кто превратит это противоречие в систему. Именно так определяется Зодчий: руководитель, способный переводить хаос в приоритеты, а людей – в результат. Профиль успеха CEO 2026 года разрушает традиционный образ лидера-стратега, сфокусированного на видении. На первое место выходят планирование и определение приоритетов (78%) – структурный сигнал эпохи: в условиях перегруженной повестки и множества одновременных кризисов способность фокусироваться важнее способности формировать стратегию. Профиль строится на трех опорах – исполнение, адаптивность и работа с людьми. Именно в этом порядке значимости.

## СИНТЕЗ ЦЕЛИ · ВЫЗОВЫ · КОМПЕТЕНЦИИ

# ПРОФИЛЬ УСПЕХА СЕО 2026 В ТРЁХ ИЗМЕРЕНИЯХ

#	ЦЕЛИ	%	ВЫЗОВЫ	%
1	Инновации, технологии, цифровая трансформация	68%	Команда (дефицит, текучесть, выгорание)	76%
2	Удержание команды и развитие сотрудников	65%	Цифровая трансформация, автоматизация	60%
3	Рост прибыли и объема продаж	59%	Волатильность рынков, макронеопределенность	46%
4	Внедрение ИИ	45%	Изменение конкуренции, снижение спроса	39%
5	Глобальное присутствие / партнерства	27%	Геополитика и санкции	37%

## Профиль успеха компетенций

#	КОМПЕТЕНЦИЯ	%
1	Планирование и определение приоритетов	78%
2	Гибкость и адаптивность	72%
3	Кросс-функциональное взаимодействие	67%
4	Ориентация на результат	63%
5	Привлечение и удержание талантов	52%

Сопоставление трех измерений — целей, вызовов и компетенций — обнажает четыре структурных противоречия.

## ЧЕТЫРЕ СТРУКТУРНЫХ ПРОТИВОРЕЧИЯ

Тройной парадокс команды. Кадровая повестка присутствует одновременно как главный вызов (76%), второй приоритет среди целей (65%) и последняя компетенция профиля успеха (52%). Разрыв между остротой проблемы и местом соответствующей компетенции в профиле составляет 24 п.п. CEO осознает кризис и фиксирует его в повестке — однако не идентифицирует работу с талантами как область личной управленческой ответственности. Это наиболее значимое слепое пятно профиля 2026 года.

Двойная нагрузка технологий. Цифровая трансформация — единственная тема, одновременно возглавляющая повестку целей (68%) и входящая в топ вызовов (60%). CEO инвестирует в трансформацию и управляет ее рисками параллельно. Профиль успеха дает точный ответ: нужны планирование и определение приоритетов (78%) и адаптивность (72%) — не больше технологий, а точнее управление их внедрением.

Парадокс внешней среды. Глобальное присутствие замыкает список целей (27%), тогда как внешние угрозы формируют плотный кластер давления: волатильность (46%), конкуренция (39%), геополитика (37%). Снижение глобальных амбиций является рациональным управленческим решением в этом контексте. Профиль успеха подтверждает логику: вместо экспансии — адаптивность и кросс-функциональная интеграция как инструменты устойчивости к внешним шокам.

Хрупкость результативности. Рост прибыли — единственная цель без симметричного прямого вызова, однако косвенное давление через волатильность рынков и снижение спроса присутствует. Ориентация на результат (63%) необходима, но замыкает топ-4, уступая фокусу и адаптивности. Результативность, не подкрепленная гибкостью, в условиях 2026 года структурно неустойчива.

## ОЖИДАНИЯ СЕО ОТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

# ЧТО СЕО ЖДЕТ ОТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ – 2026

- 1**      **Принятие ответственности за результат**  
Самостоятельное закрытие задач, без делегирования наверх.
- 2**      **Гибкость и готовность к слому парадигм**  
Умение действовать «не так, как раньше».
- 3**      **Кросс-функциональное взаимодействие**  
Выход за рамки функционального колодца.
- 4**      **Скорость обучения**  
Высокий профессионализм при готовности быстро переучиваться.
- 5**      **Инициативность**  
Проактивность и генерация идей, а не ожидание указаний сверху.

СЕО 2026 года ждет от команды союзников, а не исполнителей. Команда должна разделять видение, выдерживать давление и не рассыпаться в турбулентности.

# 05

## ПРОФИЛЬ УСПЕХА СЕО 2030

Архитектор будущего: строит новое, управляет талантами лично, создает инновации системно, выходит на глобальные рынки.

## ПРОФИЛЬ УСПЕХА CEO 2030

## АРХИТЕКТОР БУДУЩЕГО

CEO 2030

## Архитектор будущего

→ Строит новое

→ Управляет талантами лично

→ Создает инновации системно

→ Выходит на глобальные  
рынки

К 2030 году контур лидерского профиля принципиально меняется. Если CEO 2026 года был вынужден балансировать между стратегическими амбициями и операционными ограничениями, то CEO 2030 года разворачивается от управления устойчивостью к управлению ростом. Вектор смещается от «выжить и удержать» к «построить и расшириться» — однако в условиях нерешенного кадрового кризиса и резко обострившейся конкурентной среды.

Кадровый кризис остается нерешенной проблемой № 1 — и усиливается до 82%. Конкурентное давление взрывается (+18 п.п.) — самый резкий сдвиг во всем профиле. В компетенциях главный скачок: привлечение талантов (+14 п.п.) и гибкость и адаптивность (+8 п.п.). В цифровом блоке переворот: инновационность становится №1 вместо работы с данными. ESG практики сохраняют иерархию, но социальная позиция увеличивает значение (+9 п.п.).

# КЛЮЧЕВЫЕ ВЫЗОВЫ 2030



Структура вызовов 2030 года воспроизводит логику предыдущего периода с двумя принципиальными отличиями: нарастанием интенсивности по двум позициям и снижением геополитического давления.

Нерешаемая проблема: Кадровый кризис сохраняет первое место и усиливается с 76% до 82% — прирост в 6 п.п. за четыре года. Устойчивость этого вызова на первой позиции на протяжении всего периода наблюдений свидетельствует о его структурном, а не циклическом характере: дефицит квалифицированных кадров не поддается решению стандартными HR-инструментами и требует системного бизнес-ответа на уровне первого лица.

*«2030 год — начало активности поколения Альфа, но от них пока непонятно что ждать в бизнесе, они будут дизраптерами».*

Главный сюрприз: Принципиально новым явлением 2030 года становится взрывной рост конкурентного давления: с 39% до 57% (+18 п.п.) — наиболее резкий сдвиг во всем профиле вызовов за наблюдаемый период. Размывание санкционного занавеса и приход азиатских альтернатив на российский рынок формируют качественно новую конкурентную среду, к которой большинство компаний не готовились системно.

*«При любой ситуации в экономике конкуренция ниже не станет. Конкуренция будет агрессивной, торги «до дна» и «треск» электронных площадок».*

Единственный вызов с устойчивой нисходящей динамикой — геополитика и санкции (37% → 32%). Это свидетельствует не об исчезновении геополитического фактора, а об адаптации: бизнес научился работать в условиях внешних ограничений и перестал воспринимать их как неожиданность.

## КЛЮЧЕВЫЕ ЦЕЛИ 2030



Главный разворот: Повестка целей 2030 года фиксирует наиболее значимый разворот за все время наблюдений: рост прибыли и объема продаж впервые выходит на первое место (68%, +9 п.п. к 2026 году). Это структурный сигнал о том, что бизнес завершает фазу адаптации и переходит к фазе экспансии.

Показательна динамика глобального присутствия. После исторического минимума 2026 года (27%) оно возвращается в повестку с приростом в 7 п.п. (34%). Экспедиции в APAC, MENA и СНГ трансформируются из точечных экспериментов в системный стратегический приоритет. Компании, не сформировавшие инфраструктуру международного присутствия к этому моменту, рискуют оказаться в ловушке насыщенного внутреннего рынка.

Инновации и цифровая трансформация удерживают второе место (64%), команда – третье (61%). Принципиальное отличие от 2026 года: эти темы перестают быть «горящими вызовами» и приобретают статус закрепленных стратегических приоритетов, встроенных в операционную логику компаний.

*«До ИИ эпохи руководитель – это исполнитель, где главное точность и скорость. Компетенция эпохи ИИ – архитектор – это качество постановки задачи и верификации».*

## ПРОФИЛЬ УСПЕХА СЕО 2030

## ПРОФИЛЬ УСПЕХА СЕО 2030

#	КОМПЕТЕНЦИЯ	2030
1	Гибкость и адаптивность	80%
2	Планирование и определение приоритетов	74%
3	Привлечение и удержание талантов	66%
4	Кросс-функциональное взаимодействие	62%
5	Системное мышление	53%

Парадокс СЕО 2030: Планирование – абсолютный №1 и в 2026-м, и в 2030 году, но его вес снижается (-4 п.п.). Привлечение талантов взрывается еще больше в 2030-м по сравнению с 2026-м (+14 п.п.) – кадровый кризис становится личной компетенцией первого лица.

Профиль компетенций СЕО 2030 года сохраняет преемственность с 2026-м по составу, однако радикально меняется по расстановке акцентов.

Гибкость и адаптивность поднимаются на первое место (80%, +8 п.п.), подтверждая статус компетенции, востребованность которой не снижается независимо от фазы экономического цикла. Это не ситуативный выбор – это признание того, что неопределенность стала перманентным условием работы российского СЕО.

Наиболее значимое движение в профиле – взрывной рост привлечения и удержания талантов: с 52% до 66% (+14 п.п.). Кадровый кризис, который в 2026 году СЕО воспринимал преимущественно как внешний вызов, к 2030 году интериоризируется как личная управленческая компетенция первого лица. СЕО становится Chief Talent Officer – не по должности, а по фактической функции.

Системное мышление входит в топ-5 впервые (53%), вытесняя ориентацию на результат. Это прямой ответ на усложнение среды: в условиях одновременного давления конкуренции, цифровизации и глобальной экспансии СЕО должен удерживать целостную картину взаимосвязей между рынками, технологиями, командами и финансами – а не только фокусироваться на результате отдельных инициатив.

*«Что важно для лидера для реализации стратегии будущего? – Открытость и вера в невозможное».*

## ЦИФРОВЫЕ КОМПЕТЕНЦИИ: Переворот рейтинга

#	КОМПЕТЕНЦИЯ	2030
1	Инновационность	62%
2	Применение технологий	59%
3	Работа с данными	56%

Переворот рейтинга: Цифровой блок фиксирует наиболее драматическое изменение за весь период наблюдений. Инновационность совершает скачок с последней позиции (39% в 2026 году) на первое место (62,3%, +22,8 п.п.). Работа с данными, возглавлявшая рейтинг в 2026 году, опускается на третью позицию (56%).

Это изменение отражает качественный сдвиг в представлениях о природе цифрового лидерства: от «читать данные и применять технологии» к «создавать с помощью ИИ новые бизнес-модели и продукты». CEO 2030 года – не аналитик данных и не технологический интегратор. Это создатель, использующий технологии как инструмент генерации нового.

## ESG: Расширение периметра ответственности

#	ПРАКТИКА	2030
1	Забота о сотрудниках	84%
2	Этичное рыночное поведение	57%
3	Активная социальная позиция	36%

ESG-профиль 2030 года демонстрирует сохранение базовой иерархии. Забота о сотрудниках удерживает первое место (84%), этичное рыночное поведение – второе (57%), активная социальная позиция (36%) третье с динамикой роста + 9 п.п.

ESG 2030 года перестает быть синонимом HR-политики и приобретает трехмерную структуру: люди, общество, природа. Компании, ограничивающие ESG-повестку исключительно внутренней социальной политикой, к 2030 году окажутся позади по репутационным показателям и доступу к капиталу.

*«Будет возвращаться партнёрство между крупными бизнесами и университетами, хантинг со студенческой скамьи».*

# ВЫВОДЫ ПО ПРОФИЛЮ 2030

Профиль CEO 2030 года описывает руководителя, завершающего трансформацию, начатую в кризисные годы. Три сквозные тенденции определяют этот профиль.

1. Кадровый кризис из внешнего вызова превращается во внутреннюю компетенцию: CEO принимает личную ответственность за talent pipeline вместо делегирования этой функции HR-блоку.

2. Цифровое лидерство меняет природу: от операционного применения технологий к созданию инноваций как системной управленческой задаче первого лица.

3. Горизонт мышления удлиняется: системное мышление входит в профиль как ответ на усложнение среды, а глобальные амбиции возвращаются в повестку после периода вынужденной локализации.

Архитектор будущего – это следующая версия Зодчего: тот же фокус и та же адаптивность, но теперь направленные не на удержание, а на построение нового.

*«Основная цель – адаптироваться самому, адаптировать компанию быстрее конкурентов к возможным изменениям, связанным с работой в будущем. И предыдущий опыт не может гарантировать, что человек будет работать в новых технологиях. Нужно перестраивать уже сейчас систему оценки людей на входе и внутренних людей».*

# HIGHLIGHTS 2030

**1** Рост прибыли выходит на первое место (68%, +9 п.п.). Глобальное присутствие набирает 7 п.п. — деловые экспедиции в APAC, MENA, СНГ превращаются из экспериментов в норму. Цифровая/ИИ-трансформация и команда остаются в топ-3, но уже не как горящие вызовы, а как закреплённые приоритеты.

**SO WHAT?** Компании без готовой стратегии выхода на новые рынки к 2030 году рискуют оказаться в ловушке насыщенного внутреннего рынка. Готовить инфраструктуру глобального присутствия нужно сейчас.

**2** Кадровый голод — абсолютный №1 в 2026-м (76%) и 2030-м (82%). +6 п.п. за 4 года. Конкуренция и давление рынка (+18 п.п.) — самый резкий скачок во всем профиле — «чёрный лебедь» повестки 2030. Санкционный занавес размывается, приходят азиатские альтернативы — борьба за долю рынка обостряется.

**SO WHAT?** Кадровый кризис не решается, а управляется. Он требует не HR-решения, а системного бизнес-подхода: CEO — главный Архитектор talent pipeline и Chief Talent Officer.

**3** Чемпион роста: привлечение и удержание талантов +14 п.п. (52% → 66%). Это уже не делегируемая HR-задача. Адаптивность растёт — +8 п.п. — и подтверждает статус вечной компетенции. Планирование и определение приоритетов — все еще в топе, но снижается на 4 п.п.: CEO мыслит горизонтами, не только спринтами. Системное мышление — новый вход в топ-5. Прямой ответ на рост сложности: конкуренция, цифровизация, глобальность. CEO должен видеть всю систему целиком — взаимосвязи рынков, технологий, команд и финансов.

**SO WHAT?** CEO-development программы должны перестроиться: меньше стратегических фреймворков, больше работы с людьми на личном уровне. Умение привлечь и удержать — конкурентное преимущество 2030.

**4** Инновационность совершает крупнейший прыжок: с последнего места (39%) на первое (62%), +23 п.п. «Работа с данными» — лидер 2026 (67%) — падает на 3-е место. Переход от «читать дашборды» к «создавать с ИИ новые бизнес-модели» фундаментален. Переход от «применять технологии» к «создавать с их помощью новое».

**SO WHAT?** CEO, начавший строить innovation culture сегодня, к 2030 году окажется на голову выше конкурентов. Создание инноваций — задача CEO, не CDO.

## СИНТЕЗ ЦЕЛИ · ВЫЗОВЫ · КОМПЕТЕНЦИИ

# ПРОФИЛЬ УСПЕХА CEO 2030 В ТРЁХ ИЗМЕРЕНИЯХ

#	ЦЕЛИ	%	ВЫЗОВЫ	%
1	Рост прибыли и объема продаж	68%	Команда (дефицит, текучесть, выгорание)	82%
2	Инновации, технологии, цифровая трансформация	64%	Цифровая трансформация, ИИ, автоматизация	65%
3	Удержание команды и развитие сотрудников	61%	Конкуренция и давление рынка	57%
4	Глобальное присутствие / партнерства	34%	Волатильность рынков, макронеопределенность	51%
5	Поиск новых рынков сбыта	31%	Геополитика и санкции	32%

## Профиль успеха компетенций

#	КОМПЕТЕНЦИЯ	%
1	Гибкость и адаптивность	80%
2	Планирование и определение приоритетов	74%
3	Привлечение и удержание талантов	66%
4	Кросс-функциональное взаимодействие	62%
5	Системное мышление	53%

# СРАВНЕНИЕ ПРОФИЛЯ CEO 2026 VS 2030

Сопоставление двух профилей фиксирует не смену одного типа руководителя другим, а завершение трансформации, начатой в кризисные годы. Зодчий и Архитектор будущего — не противоположности, а последовательные стадии одного эволюционного процесса.

ИЗМЕРЕНИЕ	CEO 2026 · Зодчий	CEO 2030 · Архитектор будущего
Главная цель	Удержать команду (65%)	Рост прибыли (68%)
Вызов №1	Команда (76%)	Команда (82%)
Вызов-взлёт	Цифровая/AI трансформация (60%)	Конкуренция (57%)
Компетенция №1	Планирование и определение приоритетов (78%)	Гибкость и адаптивность (80%)
Компетенция-взлёт	Кросс-функциональное взаимодействие (67%)	Привлечение и удержание талантов (66%)
Цифровой навык №1	Работа с данными (67%)	Иновационность (62%)
ESG-доминант	Забота о сотрудниках (85%)	Забота о сотрудниках (84%)
Компетенция-дебютант	—	Системное мышление (53%)

*«Все будет быстрее и еще быстрее, но часов в сутках больше не станет. Способность работать в очень высоком темпе и плотном потоке задач останется важна. Однако за счет зумеров пружина, вероятно, будет чуть разжиматься, так как будет большой запрос на комфорт со стороны команд».*

# ТРИ ПРИНЦИПИАЛЬНЫХ СДВИГА

- 1 Разворот вектора с удержания на рост**  
Главная цель 2026 года — сохранить команду; главная цель 2030 года — нарастить прибыль. Это не смена приоритетов, а смена фазы: бизнес завершает стабилизацию и переходит к экспансии.
- 2 Интериоризация кадрового вызова**  
Команда остается вызовом №1 в обоих периодах, однако ее природа меняется. В 2026 году кадровый кризис — внешнее давление, которому противостоят. В 2030 году привлечение и удержание талантов становится компетенцией CEO (+14 п.п.) — кризис не решен, но принят как постоянная переменная, которой управляют, а не которую устраняют.
- 3 Переход от аналитики к созданию**  
Работа с данными уступает первое место инновационности. Это фиксирует качественный сдвиг в природе цифрового лидерства: от «принимать решения на основе данных» к «создавать с помощью ИИ новые модели и продукты». CEO перестает быть аналитиком — он становится создателем.

Единственная компетенция, сохраняющая высокие позиции на протяжении всего периода наблюдений — гибкость и адаптивность. Это структурная константа российского CEO: неопределенность не исчезает, она меняет форму.

CEO 2030 — не тот, кто управляет изменениями.

**Это тот, кто их создает: строит бизнес-модели с ИИ, формирует команды лично и выходит на глобальные рынки.**

ЕДИНСТВЕННАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ, НЕИЗМЕННАЯ ВО ВСЕХ ЭПОХАХ: АДАПТИВНОСТЬ.

## ОЖИДАНИЯ CEO ОТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ

# ЧТО CEO ЖДЕТ ОТ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ – 2030

Ожидания CEO от C-Suite претерпевают принципиальную трансформацию. Если в 2026 году CEO искал в команде союзников, разделяющих ценности и выдерживающих давление турбулентности, то в 2030 году запрос качественно иной: CEO ждет от топ-менеджеров предпринимателей, самостоятельно создающих ценность в своей зоне ответственности.

Пять ключевых ожиданий от управленческой команды 2030 года отражают эту логику.

- 1**      **Предпринимательство внутри организации**  
Каждый функциональный руководитель мыслит как CEO своего подразделения: принимает решения, несет ответственность за результат и не делегирует вверх.
- 2**      **Инновационность как регулярная практика**  
Создание нового перестает быть исключительным событием и становится операционной нормой, встроенной в управленческий ритм.
- 3**      **Привлечение и развитие талантов**  
Функциональный лидер становится главным рекрутером в своей зоне. Кадровый кризис, не решаемый централизованно, требует распределенного ответа на уровне каждого руководителя.
- 4**      **Глобальное и системное мышление**  
Выход за пределы функциональных и страновых границ как базовое требование, а не конкурентное преимущество.
- 5**      **Управление знанием**  
Способность извлекать, систематизировать и передавать экспертизу в условиях высокой текучести кадров. В среде, где носители знания регулярно покидают организацию, институционализация экспертизы становится стратегической задачей.

*«В будущем должна сформироваться привычка к быстрым циклам изменений – технологии будут полностью меняться за 1-2 года. Роскошь согласовывать проекты по несколько месяцев уйдет в прошлое».*

## ИТОГОВЫЙ ВЫВОД

# ОТ «СТАБИЛИЗИРОВАТЬ» К «ЗАРАБАТЫВАТЬ»

Российский CEO проходит через стратегическую трансформацию, которую можно описать одной формулой: от «стабилизировать» к «зарабатывать». Три измерения — цели, вызовы и компетенции — складываются в единый нарратив системного перехода.

Цели разворачиваются от удержания к росту. Вызовы фиксируют среду, в которой этот рост предстоит обеспечить: нерешенный кадровый кризис и резко обострившаяся конкурентная борьба. Компетенции дают ответ на вопрос, каким должен быть CEO, способный реализовать амбиции в этой среде: адаптивным, системно мыслящим, лично ответственным за таланты и способным создавать новое с помощью технологий.

# 06

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

От Зодчего к Архитектору будущего: единственная сквозная компетенция всех эпох — адаптивность.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Второе исследование «Компетенции будущего» зафиксировало принципиальное расхождение между прогнозом и реальностью. В 2023 году бизнес-сообщество ожидало, что к 2026 году российский CEO совершит эволюционный прыжок от антикризисного тактика к стратегу-визионеру. Этого не произошло из-за того, что не позволила среда.

CEO 2026 года – не Демиург и не Атлант. Это Зодчий: руководитель, который в условиях системного противоречия между стратегическими амбициями и операционными ограничениями сохраняет фокус, обеспечивает интеграцию и переводит хаос в управляемые приоритеты.

Исследование обнажило структурное слепое пятно российского топ-менеджмента. Кадровая повестка присутствует одновременно как главный вызов (76%), второй приоритет среди целей (65%) и последняя компетенция профиля успеха (52%). Разрыв в 24 п.п. между остротой проблемы и местом соответствующей компетенции свидетельствует о том, что CEO осознает кадровый кризис, но не идентифицирует работу с талантами как область личной управленческой ответственности. Это не управленческий просчет – это системное ограничение, которое к 2030 году становится неприемлемым. Данные показывают: те CEO, кто первыми примут личную ответственность за talent pipeline, получают структурное конкурентное преимущество.

Горизонт 2030 года описывает принципиально иную фазу. Бизнес завершает адаптацию и разворачивается к росту: рост прибыли впервые выходит на первое место среди целей (68%), глобальное присутствие возвращается в повестку после исторического минимума. При этом среда не становится проще – она становится конкурентнее. Конкурентное давление фиксирует самый резкий скачок за весь период наблюдений (+18 п.п.), а кадровый кризис продолжает усиливаться (82%). Архитектор будущего – это фокус и адаптивность Зодчего, но направленные не на удержание, а на построение нового.

# АДАПТИВНОСТЬ — ЕДИНСТВЕННАЯ СКВОЗНАЯ КОМПЕТЕНЦИЯ

Сквозной вывод всех трех периодов наблюдений — 2023, 2026 и 2030 — один: единственная компетенция, не покидающая топ вне зависимости от фазы цикла, это гибкость и адаптивность. Неопределенность не исчезает — она меняет форму. Геополитика адаптируется и отступает с первых позиций, но ее место занимает конкуренция. Кадровый кризис не решается, но интериоризируется как личная управленческая задача. Технологии перестают пугать и становятся инструментом созидания. Российский CEO последовательно проходит через три стадии: выжить, построить, создать — и адаптивность остается сквозным навыком каждой из них.

Исследование ставит перед собственниками и первыми лицами три практических вопроса, ответы на которые определяют конкурентоспособность к 2030 году.

- 1 Готов ли CEO лично возглавить работу с талантами — или кадровый кризис по-прежнему делегируется вниз?
- 2 Встроен ли ИИ в операционную логику компании — или остается декларацией в стратегическом документе?
- 3 Есть ли у компании инфраструктура глобального присутствия — или экспансия снова будет отложена до «подходящего момента»?

**Подходящий момент наступает в 2030 году. Готовиться к нему нужно сейчас.**

# Объединяя интеллекты, преобразуем бизнесы

ТЕЛЕФОН

+7 495 649 89 10

E-MAIL

[regroup@regroups.ru](mailto:regroup@regroups.ru)

САЙТ

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

АДРЕС

125047, Москва  
ул. 1-я Брестская, 29

TELEGRAM

[@regroup\\_consulting](https://www.instagram.com/regroup_consulting)