

Исследование

Индекс менеджмента

Управленческие навыки руководителей в российских компаниях: уровень владения и приоритеты развития

400+

респондентов

100%

руководители

- ♦ владельцы/основатели
- ♦ первые лица, руководители высшего звена
- ♦ линейные руководители и руководители проектов

61%

компаний –
с численностью
500+ сотрудников

16

отраслей

Цель исследования — понять, каков текущий «профиль» навыков российских руководителей, какие навыки находятся в дефиците и какие из них будут особенно важны в будущем.

Для исследования мы разработали **модель из 40 практических навыков руководителей**. В её основе — метаанализ подходов к лидерским компетенциям и оценка текущей управленческой повестки.

Исследуемые навыки сгруппированы в 5 областей

1

Стратегия
и инновации

2

Управление
проектами
и процессами

3

Личная
эффективность

4

Работа
с командой

5

Взаимодействие



В модель вошли только наблюдаемые навыки и компетенции с очевидными маркерами. За скобками остались метанавыки (например, креативность), ценности (например, клиентоориентированность) и функциональные задачи (например, проведение совещаний).

Чтобы ответить на вопросы исследования, мы попросили респондентов, опираясь на их личное суждение и наблюдения, поделиться восприятием управленческих навыков руководителей в организациях, где они работают.*

*Период проведения исследования: апрель — май 2026 года.

Управленческие навыки: текущий уровень владения и востребованность

Уровень владения

44%

Интегральный показатель*

- 48% Личная эффективность
- 47% Взаимодействие
- 45% Управление проектами и процессами
- 40% Работа с командой
- 38% Стратегия и инновации

Топ-5 сильных навыков

01	Самодисциплина	65%
02	Создание и развитие сети профессиональных контактов	59%
03	Эффективный контроль исполнения задач	56%
04	Расстановка приоритетов в ежедневной работе	54%
05	Уважительная и конструктивная коммуникация	52%

Совокупная доля респондентов, оценивших уровень владения навыком как «отлично» и «скорее хорошо»

- В среднем уровень владения навыками менеджмента в российских компаниях, по мнению участников исследования, составляет 44%
- Наиболее развитый навык у российских менеджеров — «Самодисциплина», его достаточно высокий уровень отметили 65% респондентов. Также хорошо освоены базовые управленческие навыки — приоритизация, коммуникация, контроль, нетворкинг
- Основной дефицит — это новые технологические компетенции, прежде всего в области ИИ, а также поиск индивидуальных подходов к мотивации людей. Самый дефицитный навык — «Интеграция ИИ-агентов в рабочие процессы». Только 26% респондентов считают, что он хорошо проявлен
- Ключевая область для развития — «Стратегия и инновации»: по навыкам этой группы респонденты отметили наиболее низкий уровень текущего владения (38%), при том, что потребность в этих навыках будет существенно расти
- Наиболее востребованы на текущий момент базовые компетенции, от которых напрямую зависит результат: найм, принятие решений, презентация, приоритизация, контроль и критическое мышление
- Наибольший рост востребованности в будущем — у навыков работы с ИИ, принятия решений в условиях неопределённости, выстраивания процессов с применением технологий

Топ-5 дефицитных навыков

01	Интеграция ИИ-агентов в рабочие процессы	26%
02	Выстраивание процессов с учетом ИИ и кибербезопасности	29%
03	Эффективное использование ИИ-инструментов в управлении	32%
04	Выявление индивидуальных мотиваций сотрудников	33%
05	Использование ИИ/LLM в рабочих задачах	34%

Совокупная доля респондентов, оценивших уровень владения навыком как «отлично» и «скорее хорошо»

Топ-5 востребованных навыков

01	Презентация идей, планов и результатов	71%
02	Выбор и привлечение сильных кандидатов в команду	71%
03	Расстановка приоритетов в ежедневной работе	70%
04	Принятие решений в условиях неопределенности	69%
05	Эффективный контроль исполнения задач	69%

Совокупная доля респондентов, оценивших текущий уровень востребованности навыка как «очень востребован» и «скорее востребован»

Топ-5 навыков по росту востребованности

01	Интеграция ИИ-агентов в рабочие процессы	+0,47
02	Выстраивание процессов с учетом ИИ и кибербезопасности	+0,44
03	Эффективное использование ИИ-инструментов в управлении	+0,43
04	Принятие решений в условиях неопределенности	+0,42
05	Использование ИИ/LLM в рабочих задачах	+0,41

Навыки с наибольшими коэффициентами изменения востребованности

*Респондентам было предложено 40 навыков, сгруппированных по 5 областям для оценки 3 параметров: уровня владения, текущей востребованности и востребованности в будущем.

Владение навыками респонденты могли оценить по 4-балльной шкале от «плохо» до «отлично». На вопрос о том, насколько навык востребован сейчас, они аналогично могли выбрать ответ от «мало востребован» до «очень востребован».

Для оценки изменения востребованности навыка в перспективе ближайших 3 лет респондентам предлагалось выбрать один из 3 вариантов — рост, уменьшение, сохранение востребованности на том же уровне.

Уровень владения по каждому навыку рассчитывался как доля респондентов, оценивших уровень владения навыком на «отлично» и «скорее хорошо». Уровень владения навыком по группе — это среднее арифметическое отдельных навыков, входящих в эту область.

Какие навыки должны быть в приоритете развития?

Что означают показатели:

1. PR (Priority) — Рейтинг приоритета развития навыка:

Сводная оценка, которая помогает определить, какие навыки развивать в первую очередь. Учитывает сразу три параметра: насколько плохо навык освоен, насколько он нужен сейчас и насколько вырастет его значимость. Высокий рейтинг получают навыки, где одновременно есть дефицит и высокая востребованность (текущая и в перспективе).

Для расчета используется среднее геометрическое, которое учитывает показатели SL, D, DT

2. SL (Skill Level) — Уровень владения навыком:

Показывает, насколько хорошо, по мнению респондентов, сегодня руководители владеют каждым навыком. Чем выше значение — тем лучше навык освоен.

Рассчитывается как доля респондентов, оценивших уровень владения навыком как «отлично» или «скорее хорошо».

3.D (Demand) — Востребованность навыка в текущий момент:

Показывает, насколько респонденты считают навык значимым в работе в настоящем моменте. Чем выше значение — тем важнее навык.

Рассчитывается как доля респондентов, оценивших навык как «очень востребован» и «скорее востребован».

4. DT (Demand Trend) — Коэффициент изменения востребованности навыка:

Показывает, как изменится значимость навыка в ближайшие три года. Положительное значение означает, что большая часть респондентов ожидает роста востребованности навыка. Чем выше коэффициент — тем сильнее будет расти значимость навыка.

Рассчитывается как разница между долей респондентов, ожидающих рост и ожидающих уменьшение востребованности навыка (аналогично показателю NPS).

Навык/область	PR	SL	D	DT	
I. Стратегия и инновации					
	63%	38%	60%	+0,38	
1. Выстраивание процессов с учетом ИИ и требований кибербезопасности	67%	29%	58%	+0,44	↗
2. Принятие решений в условиях неопределенности	65%	43%	69%	+0,42	⬆
3. Внедрение актуальных инноваций в рабочие процессы	64%	35%	59%	+0,36	↗
4. Использование ИИ-инструментов в управлении	63%	32%	52%	+0,43	↗
5. Оценка потенциала и рисков инициатив	63%	43%	65%	+0,37	⬆
6. Стратегическое планирование и прогнозирование	61%	39%	58%	+0,27	↗
7. Анализ рыночных трендов, конкурентов и изменений в отрасли	60%	47%	61%	+0,38	⬆
II. Управление проектами и процессами					
	61%	45%	65%	+0,27	
8. Интеграция ИИ-агентов в рабочие процессы	67%	26%	56%	+0,47	↗
9. Улучшение и оптимизация процессов	64%	43%	67%	+0,39	⬆
10. Критический анализ информации, необходимой для принятия решений	62%	48%	68%	+0,37	⬆
11. Управление загрузкой и временем сотрудников	62%	37%	59%	+0,26	↗
12. Генерация новых идей и решений	60%	47%	65%	+0,27	⬆
13. Постановка операционных целей и КПЭ	57%	50%	67%	+0,14	■
14. Расстановка приоритетов в ежедневной работе	57%	54%	70%	+0,16	■
15. Эффективный контроль исполнения задач	56%	56%	69%	+0,13	■
III. Работа с командой					
	60%	40%	58%	+0,23	
16. Выбор и привлечение сильных кандидатов в команду	64%	44%	71%	+0,33	⬆
17. Встраивание обучения в рабочие процессы	61%	36%	58%	+0,26	↗
18. Выявление индивидуальных мотиваций сотрудников	61%	33%	53%	+0,27	↗
19. Наставничество и рекомендации по развитию	61%	34%	56%	+0,23	○
20. Выявление высокопотенциальных сотрудников	60%	38%	57%	+0,21	○
21. Распределение ролей и зон ответственности в команде	60%	45%	63%	+0,23	■
22. Своевременное информирование сотрудников и передача контекста	58%	42%	56%	+0,21	○
23. Выявление сильных и слабых сторон сотрудников	58%	43%	57%	+0,19	○
24. Эффективное и этичное увольнение сотрудников	57%	41%	55%	+0,16	○
IV. Личная эффективность					
	59%	48%	61%	+0,27	
25. Использование ИИ/LLM в рабочих задачах	65%	34%	58%	+0,41	↗
26. Организация информации, данных и знаний	63%	45%	65%	+0,39	⬆
27. Оперативная коррекция поведения в ответ на изменения	63%	44%	66%	+0,35	⬆
28. Регулярное развитие собственных знаний и компетенций	59%	50%	64%	+0,32	⬆
29. Управление собственным эмоциональным состоянием	57%	44%	54%	+0,24	○
30. Планирование собственной нагрузки и времени	57%	49%	61%	+0,22	■
31. Управление концентрацией и фокусировкой	54%	52%	56%	+0,12	○
32. Самодисциплина	50%	65%	63%	+0,13	■
V. Взаимодействие					
	58%	47%	62%	+0,22	
33. Конструктивная обратная связь	60%	37%	58%	+0,22	○
34. Понятная презентация идей, планов и результатов	60%	51%	71%	+0,26	⬆
35. Эффективное урегулирование конфликтов	60%	42%	60%	+0,22	■
36. Эмоциональная поддержка коллег и подчиненных	59%	39%	56%	+0,17	○
37. Убеждение и аргументация своей позиции	58%	50%	66%	+0,22	■
38. Решения с учетом ожиданий и интересов другой стороны	57%	47%	59%	+0,20	○
39. Уважительная и конструктивная коммуникация	56%	52%	59%	+0,26	○
40. Создание и развитие сети профессиональных контактов	56%	59%	67%	+0,24	■
Среднее значение	60%	44%	61%	+0,27	

Категории навыков по соотношению текущей и ожидаемой востребованности:

⬆ Стратегические

Высокая востребованность сейчас и будет расти

↗ Формирующиеся

Низкая востребованность сейчас, но будет расти

■ Базовые

Высокая востребованность сейчас, но не будет существенно расти

○ Низкий приоритет

Низкая востребованность сейчас и не будет существенно расти

Команда исследования



Алексей Суханов

Проректор по исследованиям и инновациям, СберУниверситет



Вячеслав Евсеев

Исполнительный директор, Ассоциация менеджеров



Юлия Стрельцова

Директор проектов, Блок исследований, СберУниверситет



Светлана Баранова

Директор Департамента по связям с общественностью, Ассоциация менеджеров



Валентина Гаврина

Директор проектов, Блок исследований, СберУниверситет



Кир Поляков

Аналитик Департамента исследований и аналитики, Ассоциация менеджеров



Елена Тарасова

Главный специалист, Блок исследований, СберУниверситет



Полная версия отчета



Программы СберУниверситета

Обучение топ-менеджеров и собственников бизнеса: финансы, цифровая трансформация и лидерство



ГигаАкадемия

Учим проектировать и создавать автономные среды, обучать цифровые команды ИИ-агентов и управлять ими



SberQ

Инновационная система оценки топ-руководителей для бизнеса и госсектора

Благодарности

Благодарим за коммуникационную поддержку исследования:

- ✦ Алексея Борисова, Support Partners
- ✦ Марка Кукушкина, Тренинг-Бутик
- ✦ Оксану Морсину, Regroup
- ✦ Антона Платонова, HRB
- ✦ Андрея Скворцова, Меркатор
- ✦ Андрея Вебера
- ✦ Наталью Володину
- ✦ Николая Писаренко