

The background of the slide is dark blue. It is decorated with numerous horizontal bars of varying lengths and colors, including shades of blue, purple, and cyan. These bars are arranged in two main clusters: one in the upper left quadrant and another in the lower left quadrant, framing the central text.

regroup

Top Team Index

ПРОГНОЗЫ 2025

Оценка и развитие лидерства



Начало 2025 года уже демонстрирует значительный интерес компаний к вопросам оценки и развития команд и руководителей.

Мы прогнозируем, что тренд на долгосрочные и комплексные программы развития, оформившийся в 2024 году, продолжит укрепляться. Все больше компаний обращаются с запросами на сопровождение всех этапов формирования команд и кадрового резерва – от разработки стратегии создания новых команд до создания персонализированных тренингов, направленных на проработку ранее выявленных зон развития в командах HiPo (High Potential). Фокус усилий постепенно перемещается с выживания в моменте на долгосрочное планирование. Это проявляется не только в готовности компаний инвестировать в основательное развитие своих сотрудников, но и в популярных запросах на индивидуальный коучинг.



Оценка и развитие лидерства



В частности, все чаще отмечается интерес к таким темам, как расширение масштаба влияния компании на внутренних и внешних рынках, а также постановка и достижение BHAG (Big Hairy Audacious Goals – амбициозных долгосрочных целей, рассчитанных на 10–30 лет).



Сохраняется устойчивый тренд на развитие коммуникативных и управленческих навыков в лидерских командах. Ключевыми направлениями остаются совершенствование навыков убеждения и влияния, укрепление позиционирования внутри и за пределами организации, управление вовлеченностью сотрудников, а также развитие партнерского взаимодействия, включая управление отношениями с вышестоящим руководством (managing up).



Pay & Performance

Год обещает быть насыщенным для HR. Помимо основных задач по проверке уровня конкурентоспособности вознаграждений по отдельным должностям и локациям, а также редизайна неэффективных систем оплаты труда, крупные компании стремятся повысить прозрачность системы вознаграждений. Это включает распространение информационных материалов о принципах начисления зарплат и бонусов, регулярные встречи с сотрудниками для обсуждения вопросов, связанных с вознаграждениями, и другие меры.

В условиях кадрового голода и растущей конкуренции за таланты повышение прозрачности становится необходимым шагом для крупных компаний. Этот подход позволяет не только укрепить доверие и понимание среди сотрудников, но и улучшить корпоративную культуру, а также повысить привлекательность для новых кандидатов. Параллельно с этим компании работают над повышением узнаваемости HR-бренда и расширением возрастных границ потенциальных кандидатов.

Pay & Performance

В то же время мнения о внедрении ИИ разделились. Одни компании активно внедряют ИИ во все процессы, где это возможно, от фильтрации входящих резюме до анализа и выявления аномалий на производстве. Другие призывают к осторожности, напоминая о возможных рисках, таких как ошибки в прогнозировании, неконтролируемый рост затрат на обучение работы с ИИ и утечки данных. Тем не менее, тренд на «цифровизацию» HR набирает обороты, и это заставляет компании активно следить за развитием технологий и их влиянием на рынок труда.

Советы директоров

2025 год – точка бифуркации: на что обратить внимание советам директоров. В глобальной повестке происходят серьезные сдвиги: технологические, связанные с активным развитием ИИ и его применением в решении большого круга прикладных задач;

- экономические, определяемые развитием прорывных технологий;
- политические, знаменующие переход от трендов международного сотрудничества к разделению сфер влияния между ведущими мировыми игроками.

В фокусе работы советов директоров стоят три задачи:

- как стратегия компании должна ответить на вызовы в связи с глобальными политическими сдвигами: экспортно-импортными ограничениями и работой на новых рынках;
- как управлять рисками высокой ключевой ставки и инфляции;
- как компании встроиться в новую технологическую волну активного применения ИИ и блокчейна.

Советы директоров

На повестке дня по-прежнему стоит тема подготовки и выхода на публичные рынки акций и облигаций и связанные с этим задачи «упаковки» бизнеса для привлечения инвесторов. С учетом активного стимулирования государством выхода компаний на IPO, советы директоров задумались о том, чтобы лучше структурировать информацию о стратегии компании для инвесторов. Поскольку инвесторам интересны именно быстрорастущие компании, такому сегменту может быть рекомендовано использовать долгосрочные схемы мотивации не только для менеджмента, но и для совета директоров, отвечающего в компании за стратегическое целеполагание.

Executive Search

Промышленность

Прогнозы относительно того, что ждет российскую промышленность в 2025 году у участников рынка разные, но многие сходятся в ожидании непростого года. Причин несколько: конъюнктура рынка, ключевая ставка, дорогие деньги, логистика, трансграничные платежи, нехватка персонала. Добывающие и перерабатывающие компании прогнозируют замедление роста, падение выручки из-за снижения цен на продукцию, сокращение инвестиций в развитие.

Нефтегаз испытывает серьезные проблемы из-за санкций, трудностей с логистикой и транспортом. Такая тенденция плавно ведет к дефолту, но исход будет зависеть от политических обстоятельств.

Как будет выглядеть ландшафт востребованных ролей? На основании дискуссий с клиентами в январе выделяются следующие направления: R&D – компании планируют заниматься импортозамещением и повышать качество производства.

Executive Search

Промышленность

Собственники концентрируются на стратегии, анализе возможностей развития, поиске точек роста и выходах на новые рынки (СНГ, Ближний Восток). Будут запросы на поиск CEO, COO, исполнительных директоров и повышенный интерес к вопросам оценки руководителей, succession planning и проведение стратегических сессий.

Многих действующих руководителей изматывает сокращение расходов и состояние неопределенности. В фокусе также будут поиски топ-менеджеров по операционной эффективности, технических директоров и главных инженеров, финансовых директоров.

Многие компании будут менять структуру функционала и нанимать людей с потенциалом (HiPo). В производственно-логистических компаниях потребуются «глобальные» люди, говорящие на нескольких языках (with global vision).

Executive Search

Retail, E-com, FMCG

Начало года ознаменовалось резким переходом от обсуждения и разработки планов по оптимизации и увеличению эффективности к конкретным действиям – от пересмотра структуры до закрытия неэффективных производственных площадок. Как правило, реализация подобных решений сопровождается сменой руководящего состава или, возможно, CEO.

Параллельно с этим идет изменение потребительских привычек, падение или замедление роста выручки вместе с продолжающимся ростом расходной части. Высокая ставка, дорогие заемные средства не позволяют найти и быстро реализовать решения по поддержке, перестройке бизнеса, например открытия нового направления, пересмотра портфеля, освоения новых рынков сбыта и внедрения автоматизации. Эта ситуация не повсеместная, существует большое количество компаний, продолжающих уверенный рост.

Executive Search

Retail, E-com, FMCG



Для данных компаний начало года также является критически важным, так как поддержать рост подчас даже сложнее, чем остановить падение. Цена ошибки очень велика, поэтому принимать решения единолично небезопасно, нужна сильная собственная команда и эффективная работа советов директоров.



Уже очевидно, что 2025 год будет годом постоянных разговоров об ИИ, его применении, внедрении, эффективности и результатов работы в любой области или функции. Среди ключевых ожиданий от года – оздоровление экономики за счет сокращения кредитного плеча и замедления темпов роста. На первый план выходит операционная эффективность, включая эффективность управленческой команды. Мы можем увидеть сокращение числа игроков на рынке, перераспределение активов и изменение структуры собственников.



Executive Search

Медицина и фармацевтика

Год начался повторными активными обсуждениями приоритетов на 2025 год и источников роста. Абсолютное большинство игроков на фармацевтическом рынке отмечает продолжение тенденций прошлого года, которые, к сожалению, не способствуют бурному развитию индустрии. В этом году будем наблюдать повышенный спрос на поиск CEO и руководителей CEO-1, таким образом собственники компании будут усиливать свои команды, так как предыдущее руководство не справилось, в первую очередь, с операционными задачами и выполнением бизнес-целей и потеряло доверие. Компании, работающие в терапевтических областях, обозначенных государством как приоритетные, с понятным уровнем финансирования, смотрят в будущее с большим оптимизмом.

Executive Search

Медицина и фармацевтика

В связи с этим руководители по связям с государственными органами, а также руководители, отвечающие за вывод препаратов на рынок, будут в приоритете. Что же касается коммерческого рынка, здесь наблюдаются тренды на поиск новых альтернативных источников роста бизнеса (расширение географии и открытие новых рынков сбыта, поиск молекул и препаратов в основном из недорогого сегмента с целью получения скорейшего возврата на инвестиции, усиление фокуса на сервисную составляющую и портфельное продвижение и т. д.).

Продолжается тренд по созданию собственного локального производства, открытие лабораторий, поэтому R&D специалисты и директора заводов пользуются повышенным спросом.

Многие российские компании смотрят в сторону рынков стран Азии и Ближнего Востока с целью вывода своих продуктов в другие страны, а также для новых совместных партнерских проектов, некоторые открывают свои представительства в Китае, ОАЭ, Индии, Таиланде.

Executive Search

Медицина и фармацевтика

MedTech также развивается в сторону импортозамещения, появляются новые стартапы, готовые взять на себя обязательства, в том числе и для государственных нужд, разрабатывать и производить медицинское оборудование и медицинскую технику. Директора по развитию бизнеса и расширению портфеля продуктов, директора по международным рынкам – спрос на поиск этих позиций также возрастет.

Международные компании по-прежнему испытывают трудности с логистикой, поставкой оборудования. В этом году можем наблюдать усиливающееся присутствие на рынке медицинского оборудования китайских производителей, которые предлагают очень привлекательные условия финансирования своим клиентам. В таких условиях западным и американским компаниям чрезвычайно трудно конкурировать. В целом фокус собственников и топ-менеджеров в этом году направлен на оптимизацию и повышение эффективности, цифровизацию, усиление лидерской команды.

Executive Search

Медицина и фармацевтика

Скорость является определяющим фактором успеха. На один оригинальный лекарственный препарат, потерявший патентную защиту, тут же налетают десятки российских производителей, и здесь важно первыми зарегистрировать лекарственное средство и первыми вывести его на рынок.

Акционеры компаний и собственники бизнеса отчетливо понимают важность сильной лидерской команды, поэтому готовы инвестировать в усиление команды и развитие лидерских компетенций у своих топ-менеджеров, чтобы не только идти в ногу со временем, но и опережать его в условиях неопределенности и быстрых изменений.

Executive Search

Высокие технологии, телекоммуникации, Digital

Год обещает быть полным надежд и вместе с тем осторожности. Пока геополитический контекст не исчерпал себя, ИТ-фирмы будут продолжать активно импортозамещать технологии и пытаться искать новые партнерства в «дружественных» юрисдикциях. Так, мы наблюдаем уже первые шаги к интеграции ПО из нейтральных стран в текущие решения, предлагаемые российскими вендорами.

Кибербезопасность остается в приоритете в 2025 году. Фишинговые атаки становятся умнее – их пишет искусственный интеллект, и неискушенная публика уже не видит разницы между человеком и машиной. Мы слышим новости об утечках данных у крупных фирм, о кибератаках на инфраструктуру, и самое главное – дефицит кадров в информационной безопасности. Новое поколение инженеров просто еще не обучилось, не выросло.

Executive Search

Высокие технологии, телекоммуникации,
Digital



Следующая актуальная тема – государственно-частное партнерство: в 2025 году Россия увеличит госинвестиции в высокотехнологичные компании до \$3,5 млрд. Это свидетельствует о все большем проникновении госкапитала в реализацию частных ИТ-проектов, появились компании, ориентированные исключительно на работу с госструктурами и, скорее всего, в портфеле частных фирм будет расти процент госпроектов, что еще больше усилит спрос на найм GR-директоров, которыми мы активно занимались в прошлом году. Важно также вспомнить и про внедрение цифрового рубля, который призван смягчить эффект от санкций в части внешнеторговых операций.



Executive Search

Высокие технологии, телекоммуникации, Digital

Следующий тренд – «хайп» на ИИ, и здесь мнения разделяются: одни внедряют ИИ везде, где это возможно (как в свое время было с блокчейном), другие уже призывают к трезвости, напоминая, что в истории ИТ уже так было, когда какая-то технология становилась слишком переоцененной и инвесторы/корпорации несли большие убытки. Общее ощущение, что рынок сужается, укрупняются фирмы, при этом интересных позиций становится меньше, а количество претендентов растет – многие люди постепенно возвращаются, усиливая общую конкуренцию. Осторожность предпринимателей объяснима – ключевая ставка все еще высока, инвестировать в рискованные проекты или создавать новые продукты с неясными перспективами многие не торопятся, наши клиенты фокусируются на эффективности. В этом году мы не ждем найма «идеальных» кандидатов с блестящим резюме – скорее нанимать будут «играющих тренеров», лидеров, которые не раздувают ФОТ и возьмут на себя определенные задачи.

Executive Search

Банки и финансовые институты

Еще в конце прошлого года было много высказываний и не самых оптимистичных прогнозов от лидеров и аналитиков в отношении банковского сектора в 2025 году. Ожидается, что прибыль значительно уменьшится, особенно на фоне рекордных показателей 2023 и 2024 годов. Сектор ожидают испытания. Особенную обеспокоенность вызывает потенциальная волна корпоративных банкротств на фоне жесткой ДКП.

У многих компаний аппетит к риску снижается, одновременно самые продвинутые организации не забывают и о педали газа.

В связи с этим будут востребованы руководители, которые обладают видением, способны разрабатывать новые стратегии вне предыдущих шаблонов, а также одновременно думать о конкурентной борьбе с другими организациями и о создании объединений и разнообразных партнерств. Это потребует открытости и скорости в реализации хорошо продуманных планов. При этом одним из ключевых моментов в фокусе будет оптимизация.

Executive Search

Банки и финансовые институты

Мы ожидаем, что в этом году будут часто встречаться запросы на сочетание перечисленных компетенций у кандидатов, плюс, конечно, инновационность и технологичность.

Несомненно, финансовый сектор был и остается одним из пионеров в работе с данными и использовании ИИ.

Продолжающаяся цифровая трансформация приведет ко все большей востребованности руководителей, способных благодаря внедрению ИИ не только удешевлять текущие бизнес-процессы, но и предлагать клиентам новые продукты.

В этом году банки столкнутся с большим количеством реструктуризаций, особенно в секторе строительства и недвижимости. Это потребует принятия сложных решений и последующей работы с, вероятно, растущим портфелем проблемных и непрофильных активов.

С учетом снижения темпов розничного кредитования, возможно, мы увидим оптимизацию или временные организационные изменения в данном бизнес-направлении.

Executive Search

Банки и финансовые институты

При этом будет важно сохранить лояльность клиентов, поэтому на повестке дня окажутся важные направления клиентского опыта и сервиса не только в рамках финансовых услуг, но и по другим потребностям клиентов.

Это позволит «закрывать» как можно больше вопросов внутри одной организации или экосистемы. Полагаем, что банки и другие финансовые организации еще больше продвинутся в понимании клиентов и предвосхищении их ожиданий.

Мы верим, что сохранится тенденция в востребованности лидеров в области управления рисками, клиентского опыта и сервиса, кибербезопасности, управления финансами и цифровой трансформации/технологий, а также ЦФА.

Мы все чаще слышим запрос о привлечении молодых и прогрессивных руководителей, которые амбициозны, голодны до успеха и не боятся предлагать в каком-то смысле дерзкие идеи. При этом мы верим, что мудрость и профессиональный багаж более опытных банкиров будет востребован на определенных фронтах банковской деятельности.

Executive Search

Строительство и девелопмент

Начало года демонстрирует готовность рынка к очередным вызовам. В первую очередь это касается готовности к более тесному сотрудничеству бизнеса с госструктурами, в том числе в части льготных программ и условий финансирования. В условиях повышения ставки и отмены льготной ипотеки еще более важными аспектами становятся: фокус на операционной эффективности, проработанность продукта, поиск новых источников финансирования, а также объединение девелоперов в проектах.

Операционная эффективность выступает фокусом уже не первый год, и прежде всего речь идет об эффективности используемых технологий и управления командами. А это и автоматизация операций, управление CRM, и эффективная аналитика данных. Исходя из этого, наиболее востребованные компетенции: HR, операционное управление, аналитика, GR, продукт, финансы.

Executive Search

Строительство и девелопмент

Недвижимость является одним из ключевых способов инвестиций для населения, и это выступает гарантией поддержания покупательского интереса. Но, с учетом ставки, есть высокая вероятность сокращения новых инвестиционных проектов, так как многие инвесторы очень сдержанно принимают решения тратить собственные средства.

Вместе с тем, все больше появляется примеров партнерств, в которых участники объединяют свои ресурсы и мощности для повышения эффективности и снижения рисков при реализации проектов.