

---

# Варианты межотраслевых переходов для Руководителей

Стратегический гайд-обзор 2026

---

Российский рынок труда для управленцев переживает структурный парадокс: исторически низкая безработица сочетается с резко сократившимся числом вакансий. Этот гайд-обзор поможет руководителям среднего и высшего звена найти свой путь в новой реальности.

**2,2%**

безработица в России (G20 min)

**21,8**

hh-индекс в категории «топ-менеджмент»

**-28%**

сокращение вакансий для управленцев за 2025

---

Студия карьеры Смарт · [www.studiocareer.ru](http://www.studiocareer.ru)

КАК РАБОТАТЬ С ЭТИМ ОБЗОРОМ

## Алгоритм извлечения максимума пользы

---

Этот документ не про «интересную аналитику на вечер», а про изменения в вашей стратегии поиска работы. Ниже простой алгоритм, как извлечь из него максимум пользы.

### 1. Определите свою исходную точку

- Отметьте, в какой вы сейчас отрасли и в какой функции (коммерция, финансы, HR, операционный блок, маркетинг, e-com, стратегия и т.д.).
- Сформулируйте для себя честный запрос: «Чего я хочу от следующего шага — денег, отрасли, масштаба, смысла, баланса?»

### 2. Пройдитесь по разделу с отраслевыми трендами

- Подчеркните те отрасли, которые для вас реалистичны (есть пересечения по логике бизнеса, клиентам, продуктам).
- Отдельно отметьте отрасли, которые кажутся привлекательными, но требуют серьёзного «мостика».

### 3. Используйте матрицу межотраслевых переходов как фильтр

- Найдите свою текущую отрасль и функцию в таблицах.
- Зафиксируйте 2-3 направления, где вероятность перехода выше, и 1-2, где она низкая.
- Уберите из фокуса заведомо слабые комбинации — это экономия вашего времени и нервов.

### 4. Сверьте свои компетенции с блоком «переносимые навыки»

- Отметьте галочкой те навыки и кейсы, которые у вас уже есть (P&L, трансформация, антикризис, цифровые проекты, управление цепочками поставок и т.д.).
- Выпишите 3-5 ключевых результатов, которыми вы будете «заходить» в другие отрасли — это основа для резюме, самопрезентации и сопроводительных писем.

### 5. Сформируйте свою карту действий на 1-3 месяца

- Выберите 2-3 целевых отрасли и 2-3 типовые роли, которые вам доступны с текущим опытом.

- Решите, где вы готовы пойти на шаг вниз по статусу или деньгам ради смены отрасли, а где нет.
- Определите, какие элементы вам нужно усилить: обучение, нетворкинг, перепаковка резюме, работа с личным брендом.

---

Примите решение: идёте ли вы дальше сами или с сопровождением

- Если после работы с обзором у вас появилась внятная картина и план, используйте его как руководство к действию.
- Если видите много вопросов, сопротивления или противоречий, это признак того, что следующим логичным шагом будет стратегическая карьерная консультация с экспертом, который поможет адаптировать общие выводы обзора под вашу конкретную ситуацию.

*Смысл этого документа в том, чтобы вы перестали двигаться по инерции «как привыкли», увидели реальные варианты и приняли осознанное решение: идти ли дальше в одиночку или опираться на профессиональное сопровождение.*

## КОНТЕКСТ

## Рынок труда топ-менеджеров сегодня

Российский рынок труда для управленцев находится в состоянии структурного парадокса. С одной стороны, рекордно низкая безработица в 2,2% (самый низкий показатель среди стран G20), с другой — резкое сжатие рынка управленческих вакансий: за 2025 год количество вакансий сократилось на 28%, тогда как число активных резюме выросло на 37%. По оценкам рекрутеров, рынок вакансий для топ-менеджеров в 2025 году сократился в 6–7 раз относительно 2024 года: «спрос стал точечным, а не массовым».

*«Спрос стал точечным, а не массовым» — рынок вакансий топ-менеджеров сократился в 6–7 раз относительно 2024 года.*

Показательна статистика hh.ru: hh-индекс в категории «Высший и средний менеджмент» по России составил 21,8 при оптимальном диапазоне от 4 до 8. Иными словами, на одну вакансию приходится почти 22 резюме. Конкуренция огромная. При этом 93% работодателей одновременно фиксируют нехватку нужных навыков даже при общем избытке кандидатов. Именно это противоречие открывает возможности для руководителей, готовых мыслить за пределами своей отрасли.

# 93%

работодателей фиксируют нехватку нужных навыков при общем избытке

# +37%

рост активных резюме за 2025 год

## ЧАСТЬ I

## Какие отрасли растут и кого ищут

Понимание вектора роста отраслей — отправная точка для обоснованного межотраслевого перехода. В 2026 году наиболее активный спрос на управленческие кадры сосредоточен в следующих секторах.

## Отрасли-магниты для управленцев в 2026

- **IT и технологии** Вклад отрасли в экономику удвоился за шесть лет. К 2030 году может вырасти ещё вдвое. Острый дефицит менеджеров с пониманием продукта и бизнеса.
- **Фармацевтика и медицина** Стабильный рост при активном локальном производстве. Дефицит управленцев с опытом GMP, регуляторики и вывода продукта на рынок.
- **FMCG и ритейл** Трансформация форматов: онлайн-сегмент остаётся самым быстро развивающимся. Спрос на e-com, data-driven маркетинг и управление лояльностью.
- **Тяжёлое машиностроение и оборонная промышленность** Массовый приток управленцев из автопрома после 2022 года. Схожие производственные процессы обеспечивают высокую конвертацию кандидатов.
- **Финансы и fintech** 67% финансовых компаний включили переход на отечественные решения в приоритет. Спрос на трансформационных CFO и директоров по цифровизации.
- **Логистика и цепочки поставок** Структурная перестройка логистических маршрутов. Востребованы управленцы с опытом операционной оптимизации и антикризисного управления.

---

### ЧАСТЬ II

## Функциональная мобильность: кому переходить проще всего

Не все управленческие функции одинаково переносимы. Партнёр Kontakt InterSearch Russia Юлия Забазарных в исследовании для Forbes выделила чёткое разделение:

### Функции с высокой межотраслевой мобильностью:

- **CFO / финансовый директор** финансовое планирование, контроль, МСФО и бюджетирование работают в любой отрасли. Переход из FMCG в фарму, из ритейла в промышленность — рабочая схема.

- **HR-директор / CHRO** рекрутинг, корпоративная культура, KPI и системы мотивации универсальны. HR из автопрома может работать в фармацевтике или IT.
- **Директор по маркетингу / CMO** бренд, медиапланирование, customer journey переносимы между потребительскими рынками. Важен переход между схожими моделями (B2C > B2C, B2B > B2B).
- **Директор по e-commerce / цифровым каналам** один из самых мобильных профилей. Рекрутеры прямо указывают: при поиске директора по e-commerce в фарму активно рассматривают кандидатов из FMCG, телекома, ритейла и логистики.
- **Директор по развитию бизнеса** методология стратегического планирования, M&A, выход на новые рынки — все это компетенции с высокой переносимостью.
- **Операционный директор / COO** управление процессами, lean-подходы, операционная эффективность применимы в широком диапазоне производственных и сервисных компаний.

### Функции с ограниченной мобильностью:

- Технический директор завода (требует понимания конкретного производства и оборудования)
- Директор по строительству конкретного объекта
- Директор по производству специализированной продукции

### ЧАСТЬ III

## Матрица межотраслевых переходов

Данные основаны на реальных кейсах, исследованиях Kontakt InterSearch Russia, данных hh.ru и аналитике New Retail.

Из отрасли	В отрасль	Функция	Вероятность
Автопром / машиностроение	Тяжёлое машиностроение	COO, технический директор, директор по производству	60-80%

Из отрасли	В отрасль	Функция	Вероятность
FMCG	Ритейл / e-commerce	CMO, директор по e-commerce, директор по маркетингу лояльности	60-80%
FMCG	Фармацевтика	CFO, HR-директор, директор по продажам	60-80%
Ритейл	IT / медиа	Директор по цифровой трансформации, CDO	60-80%
Телеком	FMCG / ритейл	CMO, директор по e-commerce	60-80%
Банки / финансы	Fintech / IT	CFO, директор по развитию бизнеса	60-80%
Строительство	Промышленность / ГК	COO, директор по развитию	30-50%
Логистика	Ритейл / e-commerce	COO, директор по SCM	30-50%
IT / технологии	Фармацевтика	CTO, директор по цифровой трансформации	30-50%
Энергетика	Промышленность	COO, CFO, директор по стратегии	30-50%
Строительство	Фармацевтика	Генеральный директор (без адаптации к GMP)	Низкая
Производство (специализированное)	IT / финансы	CTO, технический директор	Низкая
Госсектор	FMCG / e-commerce	CMO, директор по маркетингу	Низкая

■ 60-80% — высокая вероятность одобрения ■ 30-50% — средняя ■ Низкая — требует дополнительной подготовки

#### ЧАСТЬ IV

## Переносимые компетенции: что реально работает

По данным исследования Ассоциации менеджеров (январь 2026, 150+ компаний) и Forbes Russia, работодатели при рассмотрении кандидатов из других отраслей

оценивают следующие компетенции:

## Hard-переносимые навыки

- Управление P&L в сопоставимом масштабе. Опыт ответственности за полный финансовый результат ценится выше отраслевой специфики.
- Антикризисное управление и реструктуризация. Опыт прохождения кризиса 2022+ особенно востребован.
- Цифровая трансформация. 46% HR-директоров назвали внедрение ИИ и аналитики данных важнейшим трендом 2026.
- Построение и управление дистрибуцией. Логика B2C-дистрибуции переносима между потребительскими секторами.
- M&A, выход на новые рынки. Кандидаты с такими кейсами рассматриваются между индустриями.

## Soft-переносимые компетенции

- Эмоциональный интеллект и этичная коммуникация. 79% компаний называют это ключевым навыком на ближайшие 5 лет.
- Гибкость и способность к изменениям. 67% работодателей.
- Антикризисное управление. 64%.
- Системное и стратегическое мышление. 63%.

## Что дополнительно повышает шансы при кросс-переходе

Согласно данным Kontakt InterSearch Russia:

- Кейсы по повышению операционной эффективности. Универсальный язык для любого работодателя.
- Проекты по цифровой трансформации бизнес-процессов.
- Опыт внедрения систем автоматизации (ERP, CRM, WMS).
- Нетворкинг: исследования 2022–2025 показывают, что 70–85% вакансий закрываются через личные связи.
- Интерим-проекты. Временные контракты в новой отрасли как «пробник» для обеих сторон (число клиентов, готовых рассматривать «интеримов», за 2 года выросло в 3 раза).

---

## ЧАСТЬ V

# Что сдерживает межотраслевой переход и как это преодолеть

---

## Барьеры со стороны работодателей

Лишь 20% компаний готовы рассматривать кандидатов без отраслевого опыта на ключевые позиции. Наиболее консервативны: фармацевтика (жёсткая регуляторика), банки (специфика процессов), сложные производства. При этом 62% компаний отбирают кандидатов по набору ключевых компетенций, и это то самое «окно возможностей» для руководителей с сильным портфолио.

## Барьеры со стороны кандидатов

Неуспешные переходы, по наблюдению партнёров executive search компаний, происходят, когда:

- Кандидат пытается действовать по привычным моделям, не адаптируя их к новой отрасли
- Недостаточное погружение в технологию или специфику продукта
- Завышенные зарплатные ожидания: кросс-переход почти всегда предполагает снижение компенсации на начальном этапе

## Как преодолеть

- Сфокусироваться на смежных отраслях с похожей механикой бизнеса, а не на радикально новых рынках
- Переупаковать резюме через призму универсальных / сопоставимых кейсов: операционная эффективность, трансформация, рост выручки, без привязки к отраслевой специфике
- Активировать нетворкинг как основной канал: 85% вакансий уровня топ не публикуются в открытом доступе
- Изучить новую отрасль: игроки, регуляторика, специфика продукта, актуальные проблемы рынка

- Рассмотреть интерим или консультационный контракт как способ зайти в отрасль с минимальными рисками для обеих сторон
- Пройти короткое отраслевое обучение (80% компаний инвестируют в обучение сотрудников, 42% назвали это ключевым HR-трендом 2026)

---

## ЧАСТЬ VI

# Реальные кейсы кросс-переходов 2024–2025

---

## Удачные кейсы (зафиксированные в открытых источниках)

Ритейл -> IT/медиа

Дмитрий Котегов из VK и Mail.Ru Group стал техническим директором X5 Media. Ритейлер сознательно нанял IT-управленца для создания собственной медиаэкосистемы.

FMCG -> Ритейл (функция цифрового маркетинга)

Антон Афанасьев с опытом в Unilever и X5 Group занял новую должность директора по маркетингу интегрированной лояльности в X5. Это показательно: ритейл берёт людей из FMCG для построения data-driven моделей лояльности.

Ритейл -> Ритейл (смежный сегмент)

Антон Летушев (Lime) стал гендиректором Melon Fashion Group. Подтверждение логики: «переход в смежный сегмент работает лучше всего».

Автомобильная промышленность -> Тяжёлое машиностроение

Фиксируемый массовый тренд после 2022 года: управленцы из автопрома (где введены санкции) успешно переходят в тяжёлое машиностроение благодаря схожим производственным процессам.

---

## Почему не удался переход (антипример)

Генеральный директор из строительной отрасли перешёл в фармацевтическую компанию, но вернулся назад. Причина — нежелание адаптировать управленческие шаблоны под строгие стандарты качества GMP, недостаточное погружение в

технологиию.

*Вывод: даже универсальные навыки не работают без уважения к отраслевой специфике.*

ЧАСТЬ VII

## Прогнозные тренды и возможности

### Новые роли, открытые для кандидатов

По данным аналитики New Retail и рекрутинговых агентств, в 2026 году появляются новые должности в крупных компаниях, которые изначально не имеют «своего» кандидата внутри отрасли:

- Директор по стратегии (Chief Strategy Officer). Функция, которую ранее выполняли зарубежные штаб-квартиры. Теперь нужен человек с кросс-индустриальным взглядом.
- Директор по цифровой трансформации. По данным Ассоциации менеджеров, 39% компаний ищут таких руководителей.
- Директор по e-commerce и маркетплейсам. Рассматривают кандидатов из FMCG, телекома, ритейла и логистики.
- Директор по Data & Analytics. Охотно берут людей с операционным опытом и цифровыми компетенциями.

### Вывод для руководителей в поиске

*Рынок труда 2026 не закрыт для межотраслевых переходов. Он закрыт для неподготовленных межотраслевых переходов. Руководитель, который умеет упаковать опыт через язык универсальных результатов (P&L, трансформация, цифровизация, рост выручки), использует нетворкинг и демонстрирует реальную готовность адаптироваться к новой отрасли, имеет существенно более широкую воронку возможностей, чем тот, кто ждёт «своей» вакансии в знакомом секторе.*

#### ПРАКТИЧЕСКИЙ БЛОК

## Базовая подготовка к межотраслевому переходу: с чего начать

Межотраслевой переход — это не просто «обновить резюме и разослать по новым вакансиям». Это полноценная карьерная операция, которая требует подготовки как минимум в пяти направлениях. Ниже — базовый контур того, что вам предстоит проработать.

### 1. Аудит собственного капитала

Прежде чем двигаться куда-либо, важно честно ответить себе на вопросы:

- Какие результаты из моего опыта звучат убедительно вне контекста моей отрасли?
- Какие мои компетенции реально востребованы в целевых отраслях, а какие — узкоотраслевые и не переносимы?
- Где в моём опыте есть очевидные пробелы с точки зрения нового рынка?

*Это не простой разговор с собой. Большинство руководителей либо недооценивают переносимость своих навыков, либо переоценивают привлекательность «очевидного» опыта для чужой отрасли.*

## 2. Переупаковка позиционирования

Ваше текущее резюме, скорее всего, написано языком вашей отрасли. С её терминологией, метриками и логикой. Для нового рынка это звучит как иностранная речь. Что потребуется:

- Переформулировать ключевые достижения через универсальные бизнес-результаты (рост выручки, снижение издержек, трансформация процессов, управление изменениями);
- Убрать или расшифровать отраслевой жаргон;
- Пересобрать логику «кто вы» не через должность и компанию, а через управленческую ценность.

*Звучит несложно. На практике это занимает несколько итераций, и без внешнего взгляда сделать это хорошо почти невозможно, поскольку вы слишком погружены в собственный контекст.*

## 3. Разведка целевой отрасли

Прежде чем выходить на контакт с нанимающими менеджерами, нужно:

- Понять, как устроен бизнес в новой отрасли: кто ключевые игроки, какие у них боли, как принимаются решения о найме;
- Изучить язык вакансий: что ищут, каких компетенций не хватает, как описываются ключевые роли;
- Понять, какие имена, компании и события в этой отрасли нужно знать, чтобы не выглядеть «человеком со стороны» на собеседовании.

*Сколько это занимает? У тех, кто делает это системно, 2–4 недели. У тех, кто делает «по наитию» — месяцы хаотичного изучения без результата.*

## 4. Активация нетворкинга в новой отрасли

До 85% вакансий топ-уровня закрываются через личные связи, ещё до появления на открытых площадках. Это означает, что стратегия «откликаться на hh» в межотраслевом переходе работает хуже всего. Что реально работает:

- Целенаправленный выход на людей из целевой отрасли через общих знакомых, профессиональные сообщества, мероприятия;
- Экспертные касания: комментарии, публикации, участие в дискуссиях, которые делают вас «видимым» в новом контексте;
- Информационные встречи — не «ищу работу», а «хочу понять, как устроена ваша отрасль».

*Некоторые руководители не умеют расширять свою сеть контактов целенаправленно: либо стесняются, либо делают это неловко, либо не знают, с кого начать в незнакомом профессиональном поле.*

## 5. Выбор тактики входа

Прямой переход сразу на аналогичный уровень не всегда возможен и не всегда оптимален. Стоит честно оценить:

- Готовы ли вы к временному шагу «назад» по статусу или деньгам ради входа в новую отрасль?
- Нужна ли промежуточная роль — консультационный проект, советник, независимый директор для накопления нового отраслевого контекста?

*Ответы зависят от вашего финансового горизонта, рыночного спроса на вашу функцию в целевой отрасли и того, как вы готовы управлять рисками перехода.*

## Почему это сложно сделать в одиночку?

Каждый из этих пяти блоков — это отдельная работа. И на каждом шаге есть развилки, которые выглядят одинаково правильными, пока не знаешь контекста. Какой из трёх отраслей отдать приоритет? Как именно переформулировать ваш опыт так, чтобы он зацепил нанимающего менеджера в фарме или IT? С кого начать нетворкинг в незнакомом профессиональном поле? Стоит ли соглашаться на понижение ради входа, и если да, то на какое?

На эти вопросы нет универсальных ответов. Они зависят от вашей конкретной ситуации, отрасли, функции, финансового горизонта и целей. Именно здесь заканчивается работа с документом и начинается работа с живым экспертом, который знает рынок изнутри и умеет переводить общие закономерности в конкретные шаги для конкретного человека.

*Если вы дочитали до этого места и поймали себя на мысли «мне нужно разобраться именно с моей ситуацией» — это не случайно.*

---

## Я, Алексей Гаряев — стратегический карьерный консультант с 14-летним опытом в рекрутинге и карьерном сопровождении руководителей.

Я знаю этот рынок с обеих сторон: как работают рекрутеры внутри компаний, как принимают решения нанимающие менеджеры и что реально влияет на то, получает руководитель оффер или нет.

На стратегической консультации мы разберём именно вашу ситуацию:

- какие из ваших компетенций и результатов работают как аргументы в новой отрасли;
- в каком направлении двигаться с учётом вашего опыта, функции и рыночного момента;
- что конкретно нужно изменить в вашем позиционировании, чтобы вас начали видеть там, где вы хотите быть.

*Без воды и шаблонных советов. Только конкретный разбор и конкретный план.*

Напишите мне в Telegram [https://t.me/garyaev\\_career](https://t.me/garyaev_career) или оставьте заявку на сайте <https://studiocareer.ru>

## Использованные источники

Исследование Ассоциации менеджеров «HR 2026» (январь 2026, 150+ компаний); аналитика hh.ru и «Лидеры России» (1 млн+ резюме, 200 000+ вакансий, 2025); данные Kontakt InterSearch Russia; аналитика New Retail, Kommersant.ru, Forbes Russia, Finam, SuperJob, Rosstat.

1. Дефицит рабочих и конкуренция. О рынке труда в России в 2026.
2. «Запрос бизнеса на топ уровне заметно изменился». Партнёр АНД Наталья Плетенецкая о рынке труда руководителей. <https://www.kommersant.ru/doc/8381109>
3. Количество управленцев превысило потребности рынка при общем дефиците кадров. <https://1-arb.ru/news/elem-kolichestvo-upravlentsev-prevysilo-potrebnosti-rynka-pri-obshchem-defitsite-kadrov/>
4. Названа самая быстрорастущая отрасль в России. Взгляд. <https://vz.ru/economy/2025/3/27/1322105.html>
5. Растущие сегменты экономики России в 2026 году. TenChat. <https://tenchat.ru/media/4719479-rastuschiye-segmenty-ekonomiki-rossii-v-2026-godu>
6. Обзор. Главные тренды FMCG-рынка России в 2026 году. <https://milknews.ru/longridy/Glavnye-trendy-FMCG-rynka.html>
7. Рынок труда в фармацевтическом секторе. Antal Talent. <https://antaltalent.ru/news/nargiz-gushina-article-salary/>
8. Рынок труда в фармацевтической отрасли: ключевые тренды. <https://mosapteki.ru/material/rynok-truda-v-farmaceuticheskoye-otrasli-klyuchevye-trendy-2025-goda-31671>
9. Как трансформируется рынок труда в фармотрасли. <https://gxpnews.net/2025/06/chelovecheskij-faktor-kak-transformiruetsya-rynok-truda-v-farmotrasli/>
10. Какие отрасли хозяйства России являются наиболее перспективными в 2026 году. <https://pzmzavod.ru/kakie-otrasli-hozajstva-rossii-avlautsa-naibolee-perspektivnymi-v-2026-godu>
11. Сойти с пути: как топ-менеджеру успешно перейти из кризисной отрасли. <https://www.forbes.ru/mneniya/474051-sojti-s-puti-kak-top-menedzeru-uspesno-perejti-iz-krizisnoj-otrasli-v-rastusuu>
12. От кадрового голода к борьбе за лучших. Прогноз на 2026 год. SuperJob. <https://www.superjob.ru/research/articles/115628/ot-kadrovogo-goloda/>
13. Перспективные отрасли российской экономики: взгляд инвесторов на 2026 год. <https://abn.agency/2025/12/31/perspektivnye-otrasli-rossijskoj-ekonomiki-vzglyad-investorov-na-2026-god/>
14. Эксперт объяснила, какие отрасли вырастут в 2026 году. <https://riamo.ru/news/ekonomika/ekspert-objasnila-kakie-otrasli-vyrastut-v-2026-godu-a-kakoj-biznes-obrechen/>
15. Спрос на руководителей среднего и высшего звена в России растёт. <https://odelax.ru/news/biznes/spros-na-rukovoditeley-srednego-i-vysshego-zvena-v-rossii-rastyot-zarplaty-i-vakansii-velichivayutsya/>
16. 67% финансовых компаний РФ включили переход на российские решения в приоритет. [https://k2.tech/press\\_releases/67-finansovyh-kompanij-rf-vklyuchili-perehod-na-rossijskie-resheniya-v-svoi-strategii-razvitiya/](https://k2.tech/press_releases/67-finansovyh-kompanij-rf-vklyuchili-perehod-na-rossijskie-resheniya-v-svoi-strategii-razvitiya/)
17. Рынок труда 2025 в ритейле и FMCG: особенности найма и востребованные компетенции. [https://new-retail.ru/business/personal/rynok\\_truda\\_2025\\_v\\_riteyle\\_i\\_fmcg\\_osobennosti\\_nayma\\_i\\_vostrebovannye\\_kompetent\\_sii\\_rukovoditeley/](https://new-retail.ru/business/personal/rynok_truda_2025_v_riteyle_i_fmcg_osobennosti_nayma_i_vostrebovannye_kompetent_sii_rukovoditeley/)
18. Рынок управленческих вакансий в России. Коммерсант. <https://www.kommersant.ru/doc/8316264>
19. Две трети работодателей в сфере медицины и фармацевтики. <https://remedium.ru/news/dve-treti-rabotodateley-v-sfer/?CODE=dve-treti-rabotodateley-v-sfer>

20. Рынок труда 2026: ключевые HR-тренды, дефицит кадров и рост зарплат.  
<https://s-pro.group/tpost/by2meyk5f1-rinok-truda-2026-defitsit-kadrov-rost-mr>
21. Рынок труда 2026: как бизнес адаптируется к дефициту кадров.  
<https://mibrf.ru/obshchestvo/rynok-truda-2026-kak-biznes-adaptiruetsya-k-deficzipu-kadrov/>
22. Эволюция топ-менеджера: как изменятся требования к руководителям к 2030 году. Forbes.ru.  
<https://www.forbes.ru/mneniya/535622-evolucia-top-menedzera-kak-izmenatsa-trebovania-k-rukovoditelem-k-2030-godu>
23. Российские топ-менеджеры ожидают глобальных политических изменений.  
<https://www.novostiitkana.ru/news/detail.php?ID=191078>
24. Названы самые ценные профессиональные навыки в 2025 году.  
<https://allterra.ru/news/nazvany-glavnye-professionalnye-navyki-v-2025-godu/>