



LOS ANGELES
MAY 17-20

ВПЕЧАТЛЕНИЯ. ТРЕНДЫ. НАДЕЖДЫ

ATD – это ежегодно:

8000+

участников

40+

иностранных
делегаций

300+

спикеров

350+

стендов

15

русскоязычных
делегатов

ВСЕ ВАЖНЫЕ ТЕМЫ

в одном месте

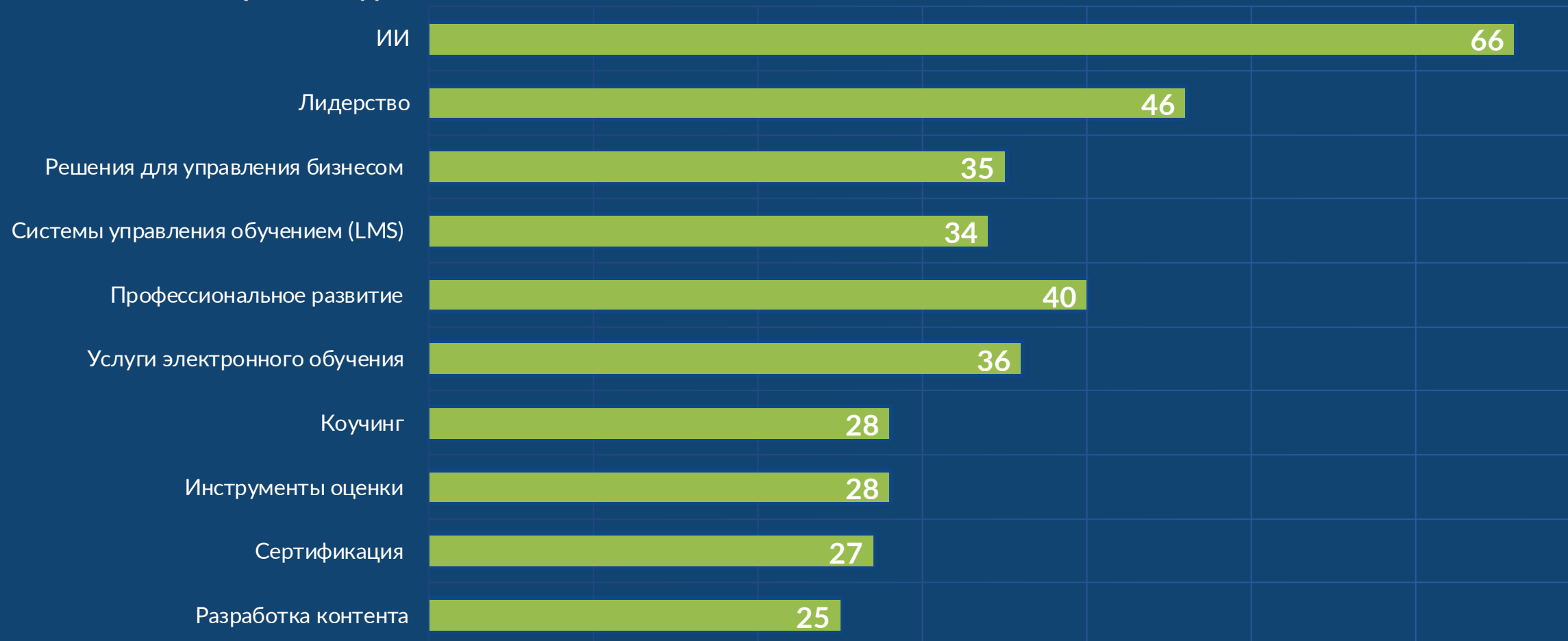
14 200+

треков

сессий

Направления обучения	Кол-во сессий
Развитие лидерских и управленческих навыков	27
Разработка учебных программ	26
Проведение и организация тренингов	23
Стратегия и управление талантами	20
Готовность к будущему	20
Управление функцией обучения	16
Технологии обучения	14
Личные лидерские качества NEW	14
Развитие карьеры	12
Наука об обучении	12
Измерение и оценка	9
Здравоохранение	7
Поддержка продаж	5
Государственный сектор	2

Ключевые категории стендов на выставке



ЗАЧЕМ НУЖНО ЕХАТЬ НА ATD



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик



- ATD для CBSD Global: **глобальный радар** L&D-рынка мире
- Участие в делегации, как в средстве **коллективного осмысления**
- ATD **помогает сравнивать** локальный L&D с международной практикой
- **Материал и инструменты** для новых продуктов, программ, методологий

ПЯТЬ ЯКОРНЫХ ТЕМ ATD 2026



LOS ANGELES
MAY 17-20

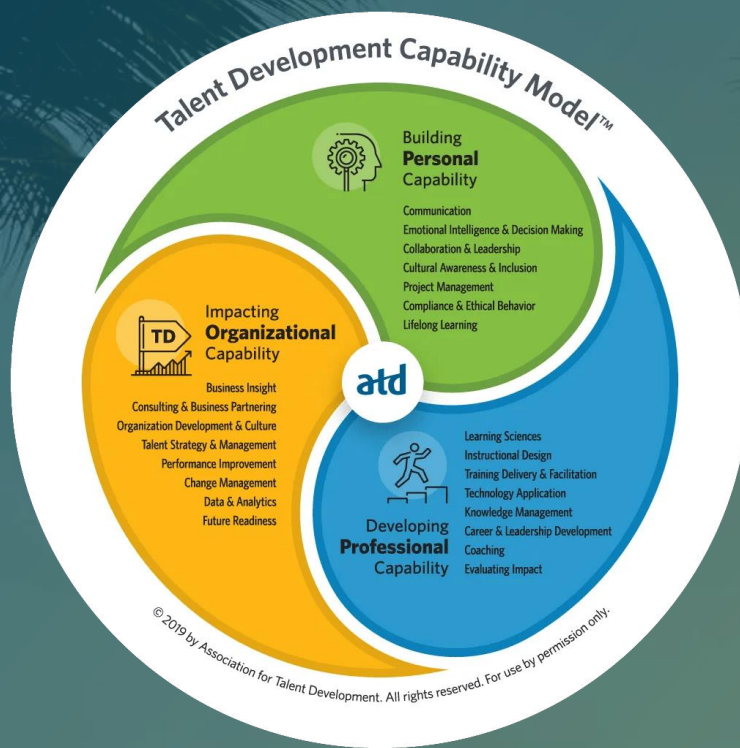


Тренинг-Бутик

1. «Embrace Disruption – Откройся изменениям»
2. L&D: настоящее и будущее
3. Искусственный интеллект: роль и место
4. Человечность: всегда и во всем
5. Лидерство: современная трактовка



ATD CAPABILITY MODEL: ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ВЕБСАЙТА



- **43 900+** завершенных самооценок в **169 странах**
- **8,200+** планов обучения в процессе
- **50+** компаний используют Модель для развития персонала
- Программы высшего образования синхронизируются с Моделью

«EMBRACE DISRUPTION» – ОТКРОЙСЯ ИЗМЕНЕНИЯМ



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

Модель компетенций ATD 2026 CAPABILITIES

01

Future-Focused and Adaptive /
Ориентированность на будущее и адаптивность

02

Data + Technology as Core Enablers / Данные и
технологии как ключевые факторы успеха

03

Human-Centered Leadership / Лидерство,
ориентированное на человека

04

Strategic Business Integration /
Стратегическая бизнес-интеграция

05

System Thinking / Системное мышление

06

Personalization & Contextualization /
Персонализация и контекстуализация

«EMBRACE DISRUPTION» – ОТКРОЙСЯ ИЗМЕНЕНИЯМ



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

КЛЮЧЕВЫЕ НАВЫКИ СОТРУДНИКА

- Стратегическое партнерство и согласование бизнес-процессов
- Стратегия управления талантами, ориентированная на навыки
- Работа и благополучие, ориентированные на человека
- Свободное владение ИИ и цифровыми технологиями
- Навыки межличностного общения для работы будущего (критическое мышление, личные и управленческие навыки, сотрудничество, инновации, коммуникация)

- Иммерсивное и практическое обучение (геймификация, моделирование, дополненная/виртуальная реальность)
- Развитие лидерских качеств для трансформации рабочего места (коучинг, наставничество)
- Продвинутое обучение фасилитации и гибридного сотрудничества
- Измерение и коммуникация ценности обучения
- Персонализированное обучение и адаптивные технологии
- Использование данных для создания историй

РЫНОК L&D ВЫЗОВ ЗРЕЛОСТИ И ПОЛЕ ДЛЯ РОСТА



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

Рост рынка L&D

Глобальный рынок оценивается примерно в **\$330 млрд** и может вырасти до **\$490 млрд** к 2030 году

@Allied Market Research. Corporate training

Связь L&D с бизнесом

11% организаций считают обучение синхронизированным с бизнесом

@Университет Cognota (USA)

L&D бюджеты и ресурсы остаются серьёзным ограничением

49% L&D-специалистов называют ресурсы и бюджеты проблемой

@Университет Cognota (USA)

Низкая зрелость L&D: 5 уровневая модель развития L&D в организации (Стратегичность и Эффективность) функции L&D:

5-й уровень: 1%

4-й уровень: 7%

2-3 уровни: большинство

@Университет Cognota (USA)

ПАРАДОКС «HIGH-TECH → HIGH-TOUCH»



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

ЧЕМ БОЛЬШЕ ТЕХНОЛОГИЙ МЫ ВНЕДРЯЕМ,
ТЕМ БОЛЬШЕ ЦЕНИМ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ ИЗМЕРЕНИЕ.

HIGH-TECH ВЫСОКИЕ ТЕХНОЛОГИИ

- 🌿 ИИ — центральная компетенция для всех
- 🌿 Автоматизация рутинных задач
- 🌿 Цифровые инструменты повсеместно

HIGH-TOUCH ВЫСОКОЕ ЧЕЛОВЕЧЕСКОЕ УЧАСТИЕ

- 🌿 Human-Centered Leadership — ключевая способность
- 🌿 Эмпатия, инклюзивность, психологическая безопасность
- 🌿 Коучинговый подход к лидерству
- 🌿 Collaboration intelligence

Лидерство: современная трактовка

Слова в Тонусе: joy, human
sustainability + connection, identity

«Кто вы, если вы больше не можете сказать
при распространении ИИ, что это ваша профессия?»

«Люди боятся обсуждать ошибки, потому что это может
нарушить их идентичность (статус) в данной системе»

«Необходимо пересобрать и освоить
идентичность лидера в динамичном мире»

В чем обновления лидерской идентичности?

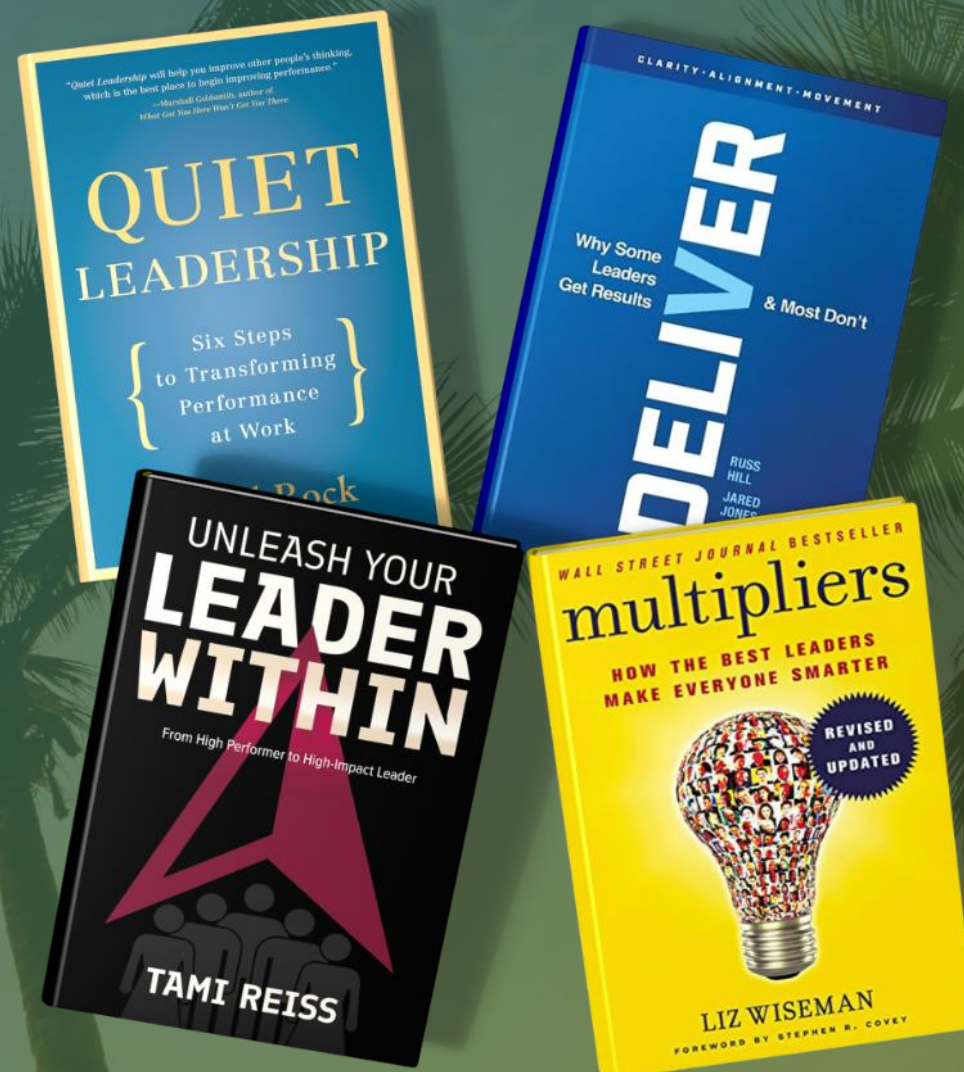
От яркого харизматичного лидерства — к «тихому»,
«тыловому», который дает ядро связей и интеграцию в системе.



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик



Ответственность лидеров



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

Три уровня ответственности лидеров



ЛИЧНАЯ
ответственность



КОМАНДНАЯ
ответственность



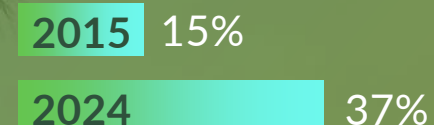
РАЗДЕЛЕННАЯ
ответственность

Динамика 2015–2024

Ответственность лидеров
критически важна:



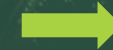
Удовлетворенность уровнем
ответственности лидеров:



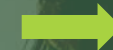
Ответственность лидеров (leadership accountability):

Не просто повышение, это обязательство

«Ответственность лидера —
принимать свою роль,
задавать высокий стандарт
для других и действовать
смело и решительно
в непростых ситуациях»



Отвечать за **собственные действия** и их влияние
на команду и организацию



Проявлять лидерские
качества через **личную честность**, задавая **тон** другим
и действуя решительно

Четыре условия лидерского контракта

01

Лидерство — это решения
Принимайте их

02

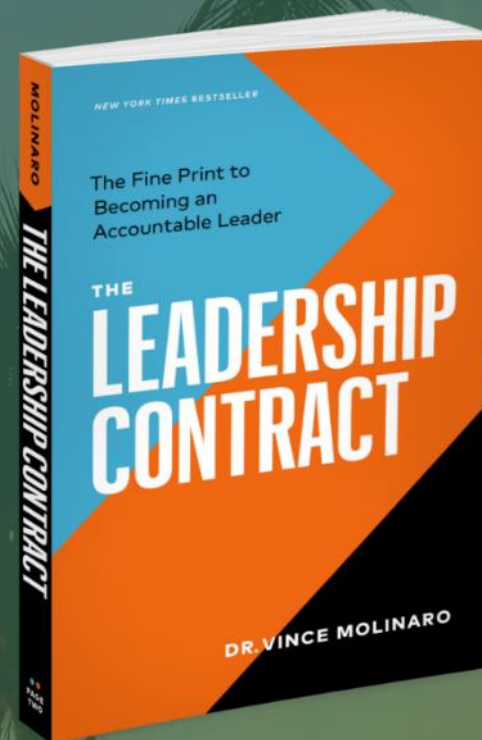
Лидерство — это обязательства
Берите на себя больше и отчитывайтесь

03

Лидерство — это тяжелый труд
Работаете ли вы «руками»?

04

Лидерство — это сообщество
Выстраивайте связи внутри собственной управленческой команды



Dr. Vince Molinaro
**The Leadership Contract:
Why Strong Cultures
Have Clear Leadership
Expectations**

Д-р Винс Молинаро
Контракт лидерства: почему
сильные корпоративные
культуры предъявляют
четкие требования
к лидерам



Чек-ап по 4 фокусу: проверьте ответственность за качество взаимодействия в своей управлен- ческой команде

«Люди плохо предсказывают будущее,
но точны в оценке своей команды»

Как **встраивать** ответственность в культуру лидерства: 4 фокуса



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик



Чётко определить ожидания к лидерству



Нанимать и продвигать с учётом лидерского соответствия



Выстраивать систему компенсации и вознаграждения



Поощрять разговоры о результативности



Сделать ответственность неотъемлемым условием карьерного роста



Проводить программы развития лидерства



Разработать соглашение управленческой команды



Поощрять культуру ответственного лидерства



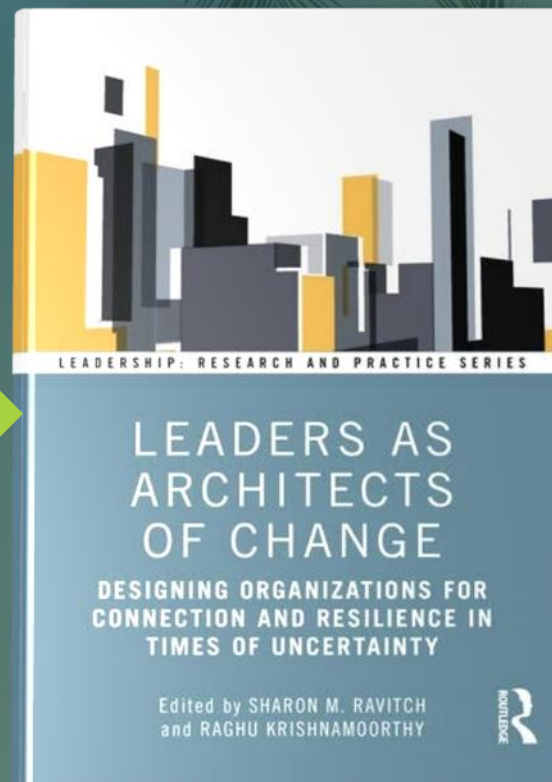
Нетерпимо относиться к токсичному или несоответствующему лидерству



Регулярно собирать лидеров вместе

Чтобы ответственность «работала», она должна быть встроена в процессы найма, развития, вознаграждения, продвижения, оценку эффективности и ожидаемого взаимодействия лидеров

Вывод про фокус трансформации лидерства:



Задача — не в успешной адаптации к внешним изменениям, а в способности обеспечить интеграцию внутри команды

Итак:



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

1. Чтобы ответственность «работала», она должна быть встроена в процессы найма, развития, вознаграждения, продвижения, оценку эффективности и ожидаемого взаимодействия лидеров. Чёткие ожидания от лидеров дают:
 - ясность роли
 - единый стандарт поведения («что нужно делать», и какое поведение считается неприемлемым)
 - лучшую управляемость
 - ориентиры для развития будущих лидеров
2. Задача — не в успешной адаптации к внешним изменениям, а в способности обеспечить интеграцию внутри команды
3. Меняйте позицию: вы не сверху, а в ядре системы, отвечаете за внутренние связи

Ждали и подтвердили

ИИ: новая среда



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик



ИИ реалии

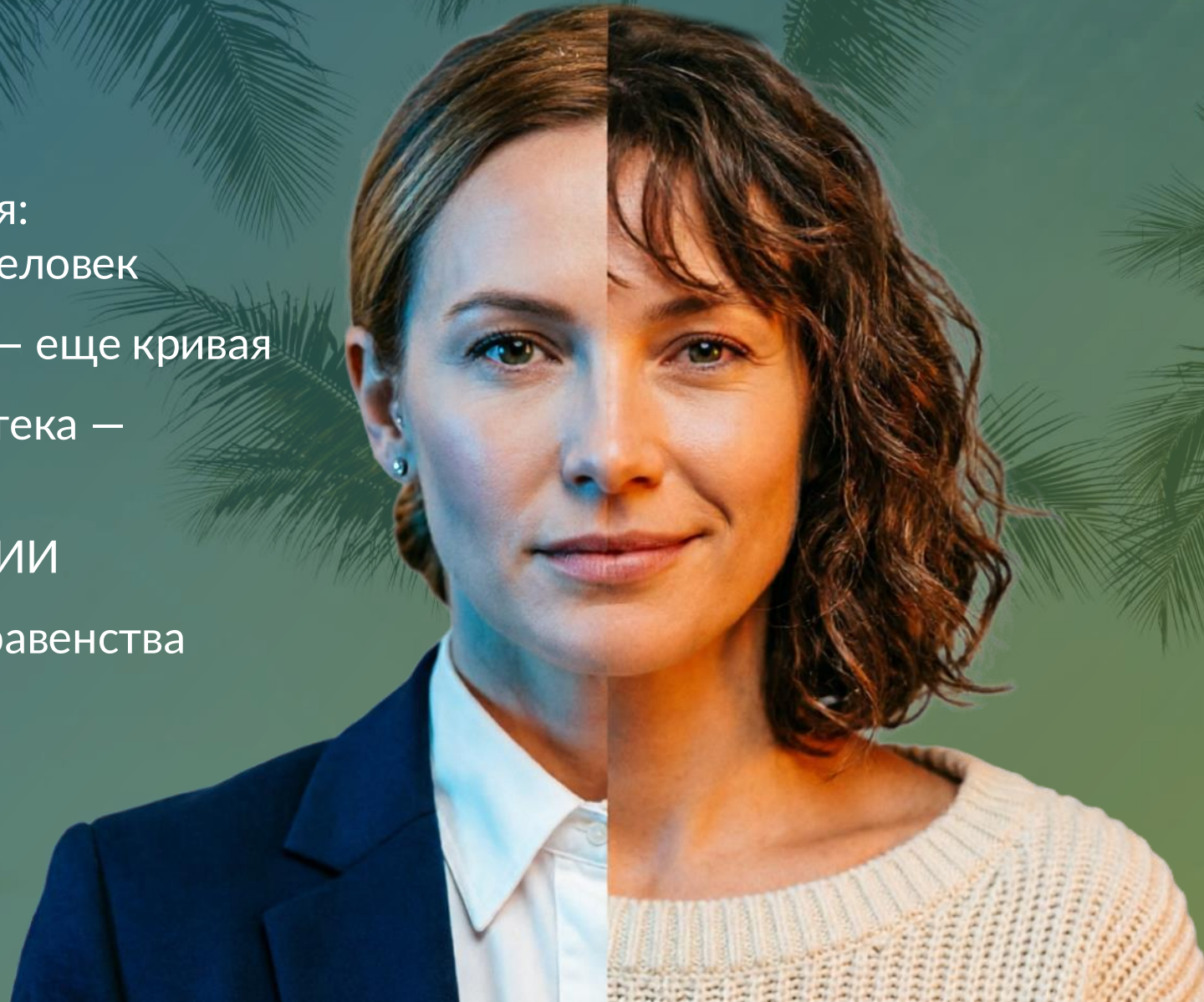


LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

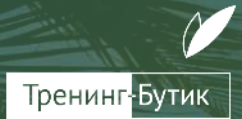
- 🌴 Две шляпы мышления:
предприниматель и человек
- 🌴 Кривая Гартнера ИИ — еще кривая
- 🌴 ИИ — услуга: библиотека —
Магазин — Агентство
- 🌴 Ошибки и опасность ИИ
- 🌴 Рост социального неравенства



WISE AT AI: критерии «мудрого» внедрения ИИ



LOS ANGELES
MAY 17-20



W	Wisdom Мудрость	Отдавать ИИ только подходящие задачи и чётко видеть границы его возможностей. Не пытаться заменить им то, где нужен человек
I	Inclusive Инклюзивность	Использовать разные источники данных и перепроверять выводы нейросетей на предмет предвзятости и однобокости
S	Safe & Secure Безопасность	Жёстко защищать конфиденциальную информацию компании и работать только с проверенными, доверенными провайдерами
E	Equitable Справедливость	Учитывать авторство, контролировать процессы и оставлять за сотрудниками право выбора
A	Accountable Ответственность	Использовать инструменты осознанно и помнить: за финальный результат и его последствия всегда отвечает лидер, а не алгоритм
T	Transparent Прозрачность	Честно и открыто говорить команде и клиентам, на каких этапах и как именно вы задействуете ИИ

Ждали и подтвердили



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

 ИИ: новая среда

**Трансформация (корпоративной)
культуры под новую среду (ИИ)**



Изменение изменений

Привычные модели
больше не работают

atd 26

LOS ANGELES
MAY 17-20

CBSD

Тренинг-Бутик



Традиционные модели изменений не работают

- 🌿 Начальное состояние — спорное.
- 🌿 Целевое состояние все время сдвигается или пересобирается
- 🌿 Лидер идет в изменения с командой людей и ИИ-агентов



Управление изменениями — это сохранение ключевого в постоянной пересборке

Неравенства

- 🦋 Скорость $\neq$ Компетентность
- 🦋 Результат $\neq$ Развитие
- 🦋 Сделать с ИИ $\neq$ Научиться делать

Замены

- 🦋 Выравнивать $\rightarrow$ Интегрировать
- 🦋 «Решала» $\rightarrow$ Архитектор решений
- 🦋 Драйвер $\rightarrow$ Хранитель компетенций

Новые вводные

- 🦋 Не забывать делать руками
- 🦋 Сохранять экспертизу
- 🦋 Выступать камертоном



Ждали и подтвердили

atd 26

LOS ANGELES
MAY 17-20

CBSD

Тренинг-Бутик

🌴 ИИ: новая среда

🌴 Трансформация (корпоративной)
культуры под новую среду (ИИ)

**Обучение = управление
изменениями**



Мысли в будущее с ИИ

- 🌿 Рост производительности, падение обучаемости
- 🌿 Бремя выбора и метанавыки (метапознание)
- 🌿 «Переизобретение» ценности человеческого вообще и каждого персонально
- 🌿 ИИ как стимулятор человечности

Максимальный эффект — в особом взаимодействии живого и искусственного

Кто показывает лучшие результаты с ИИ?

- 🦋 Человек (один): проигрывает ИИ
- 🦋 Команда людей: проигрывает ИИ
- 🦋 Большинство гибридных команд:
на уровне ИИ, но иногда хуже, чем AI
- 🦋 Человек в спарринге с ИИ:
лучшие результаты



THE WALL STREET JOURNAL

TECHNOLOGY • ARTIFICIAL INTELLIGENCE • ESSAY

AI Is Cannibalizing Human Intelligence. Here's How to Stop It.

As a neuroscientist, I conducted research into artificial versus human intelligence. The results surprised me—and suggest we've been worrying over the wrong things.

By Vivienne Ming

April 24, 2026 2:00 pm ET

Who's smarter, the human or the machine?

In the 30 years I've worked in artificial intelligence that's been the question driving the conversation.

Внимание — сила

- ❓ Внимание как навык
- ❓ Внимание как роскошь
- ❓ Внимание как выбор

atd 26

LOS ANGELES
MAY 17-20

 CBSD

Тренинг-Бутик

Ждали и подтвердили

atd 26

LOS ANGELES
MAY 17-20

CBSD

Тренинг-Бутик

- 🌴 ИИ: новая среда
- 🌴 Трансформация (корпоративной) культуры под новую среду (ИИ)
- 🌴 Обучение = управление изменениями

**Обучение и развитие —
архитектор организации**



01

Когнитивная перегрузка

02

Усталость от принятия решений

03

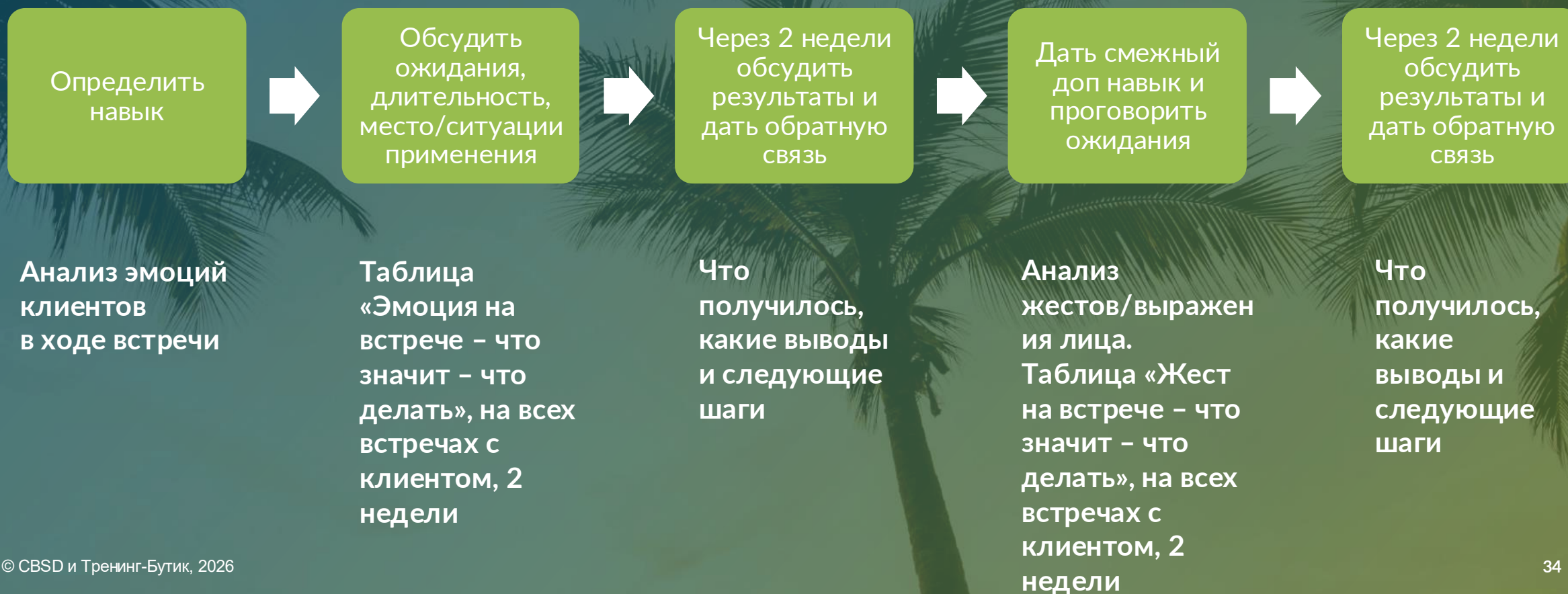
Выгорание

Спейсинг –
новая форма
обучения, о
которой говорят

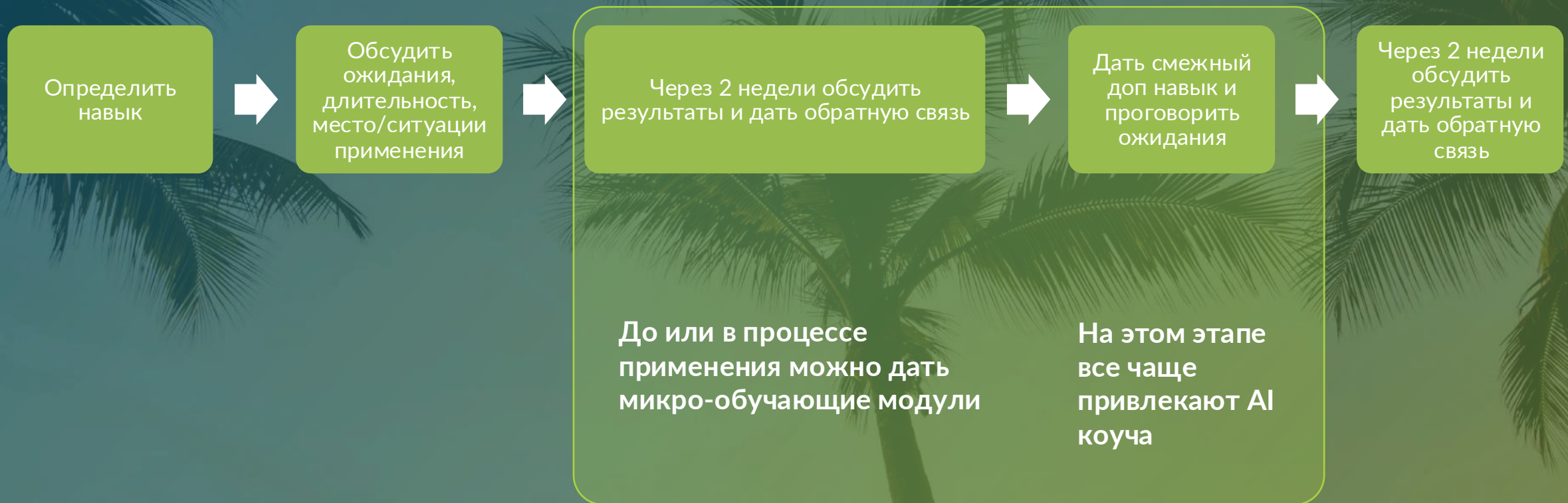
На что обратить внимание при реализации программ обучения на рабочем месте



Спейсинг и обучение на рабочем месте. Схема работы над новым навыком



Спейсинг и обучение на рабочем месте. Схема работы над новым навыком



Доставка контента не только через LMS



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

А через – почта, смс,
корпоративные социальные
медиа

В тот момент – когда нужно
И тому – кому нужно



Форматы e-learning адаптируются под аудиторию и время, которое есть у участника



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

18-25 лет

ультракороткие видео в формате
TickTok 2-3 минуты

25-40 лет

компактные форматы
обучения за 15-20 минут

40+ лет

часто более привычные
текстовые форматы



Форматы e-learning адаптируются под аудиторию и время, которое есть у участника

45-60

фокус «что, как, зачем», несколько тем, мотивация (зачем), примеры применения и не применения, практика, задания на отработку

15-30

фокус «как делать», возможно несколько тем, примеры, без практики или одно задание, задание на самостоятельную отработку

8-10

четкий фокус «как делать», одна тема, один пример, задание на самостоятельную отработку

2-4

фокус «как сделать одну конкретную вещь», задание на самостоятельную отработку

Слово с АТД

устойчивое развитие человека (human sustainability)



Слово с ATD

радость (joy)

Оптимизм — не наивность,
это моральный долг лидера



Слово с ATD

whimsy

(прихоть)

atd 26

LOS ANGELES
MAY 17-20

CBSD

Тренинг-Бутик

Где тренды ATD и российские тренды совпадают



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

Общее ядро повестки обучения и развития

- 1 ИИ – новая среда
- 2 Обучение = стратфункция, ключ к изменениям
- 3 Руководитель – точка трансформации и устойчивости
- 4 Контент дешевеет, применение дорожает
- 5 Метанавыки становятся базой
- 6 Человекоцентричность — обязательное условие успешности изменений
- 7 Доказанность и измеримость — зона поиска

Коротко: Обучение = Управление изменениями (то, что помогает бизнесу адаптироваться эффективно)

Где тренды различаются: расхождения в акцентах и приоритетах, «знаках» восприятия, длине горизонта



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

Мировая повестка ATD

- ✦ Позитивный настрой: устойчивое развитие человека, радость, внимание, оптимизм, медленное время, время для себя (своих «прихотей, страстей и желаний»): human sustainability, joy, attention, whispy
- ✦ Этика ИИ: прозрачность, ответственность, «интеграция контуров», справедливость, «эра морали»
- ✦ Системное и критическое мышление, обучение других, любознательность, социальный интеллект — быстро не обучишь, нужны «длинные программы»

Российская повестка

- ✦ Усталость и выгорание, текучка и удержание, перегрузка и эмоциональная сложность, героизм и надрыв, успех через преодоление
- ✦ ИИ — угрозы безопасности, сохранность информации, «внутренний контур»
- ✦ Любознательность, гибкость, управленческая зрелость, цифровые навыки, эмоциональный интеллект, стратегическое мышление — короткие точечные программы, «длинные треки» не работают

Где тренды различаются: расхождения в акцентах и приоритетах, «знаках» восприятия, длине горизонта



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

Мировая повестка ATD

- ✦ Учить нужно не инструментам, не знанию, а пониманию (в топе остаются профессора, которые учат пониманию)
- ✦ Новая «классика» (логика, риторика, этика): бизнес-обучение как стандарт executive education образца 2000-х уходит
- ✦ Человек + ИИ = новая команда
Лидер интегрирует людей и ИИ-агентов, управляет ими
- ✦ Навыки важнее должностей и ролей, организация строится вокруг навыков (Skills-based organization)

Российская повестка

- ✦ Фокус на инструментах:
«берешь и делаешь»
- ✦ Поиск и предложение «кейс-программ» обучения руководителей высшего звена
- ✦ Освоение ИИ: фокус внимания на цифровой разрыв, обучение работе с инструментами ИИ
- ✦ Компетенции, профиль ролей, цифровые навыки для сотрудников и руководителей

Где тренды различаются: расхождения в акцентах и приоритетах, «знаках» восприятия, длине горизонта



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

Мировая повестка ATD

- 🌿 Доказательность управленческих инструментов через независимые научные исследования. Тренд на упрощение измерений и оценок
- 🌿 Обучение и развитие — архитектор будущего
- 🌿 Персонализация как норма (в целом — все усредняется, персонализация – это настройка под конкретного сотрудника)

Российская повестка

- 🌿 Сильный запрос на ROI, метрики, «измеримость всего»
- 🌿 Обучение и развитие — инструмент устойчивости и эффективности
- 🌿 Кастомизация под контекст пока в дефиците (кастомизация — это настройка под запрос заказчика)

До 06 июня 2026
можно приобрести
билет на ATD 2027
в Бостоне по очень
низкой цене:

\$1,276 – для членов

\$1,596 – для не членов

Оксана Лутонина
O_Lutonina@cbsd.ru

Если вы хотите узнать еще больше про ATD 2026, то приходите к нам:



LOS ANGELES
MAY 17-20



Тренинг-Бутик

4 июня

Вебинар совместно
с еще одним делегатом
CBSD Global Тamarой
Кочаровой

8 июня

очно, Фронтир,
Вячеслав Дриго,
Людмила Крылова

18 июня

HR Expo, панельная
дискуссия делегатов
CBSD Global

Все новости,
анонсы
мероприятий,
ссылки на
вебинары



@T_BOUTIQUE



@CBSD_OFFICIAL

**Ждем всех в Бостоне,
16-19 мая 2027 года**

