



Институт статистических
исследований
и экономики знаний
НИУ ВШЭ



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

БУДУЩЕЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОФЕССИЙ В НОВОЙ РЕАЛЬНОСТИ: РЕЗУЛЬТАТЫ ФОРСАЙТ-ИССЛЕДОВАНИЯ

А.А. ЧУЛОК

Директор центра научно-технологического прогнозирования
Школа перспективных форсайт-исследований

Москва, 27 сентября 2022 года

ельная дискуссия

ТРАНСФОРМАЦИИ ПРОФЕССИИ ПОД ВЛИЯНИЕМ ТЕХНОЛОГИЙ

атов форсайт-исследования и ключевых
а бизнес и деятельность топ-менеджеров

ПРОСАТОМ

ФЦК

СИСТЕМА

МАГ

Партнеры

Спонсоры

Орг

Анна

БРЕНКОВА

Татьяна

ТЕРЕНТЬЕВА

VIP



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

«Спасибо за опрос... ...ваши вопросы заставили задуматься»

Результаты исследования «Будущее
управленческих профессий» 2022



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

Форсайт – систематическая, научно обоснованная работа с будущим

Система методов экспертной оценки перспектив и согласования приоритетов инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных оказать максимальное воздействие на экономику и общество в средне- и долгосрочной перспективе.

Ben Martin, SPRU, 1995

Процесс систематической, научно обоснованной оценки перспектив будущего науки, экономики и общества с учетом глобальных трендов, внутренних заделов и вовлечением всех стейкхолдеров, формирующих будущее.

А.А. Чулок, ВШЭ, 2019

**Важно не угадать будущее,
а построить его!**

Комбинация инструментов форсайта позволяет управлять и быстро адаптироваться к вызовам будущего



VUCA

Volatility
Uncertainty
Complexity
Ambiguity



BANI

Brittle
Anxious
Nonlinear
Incomprehensible



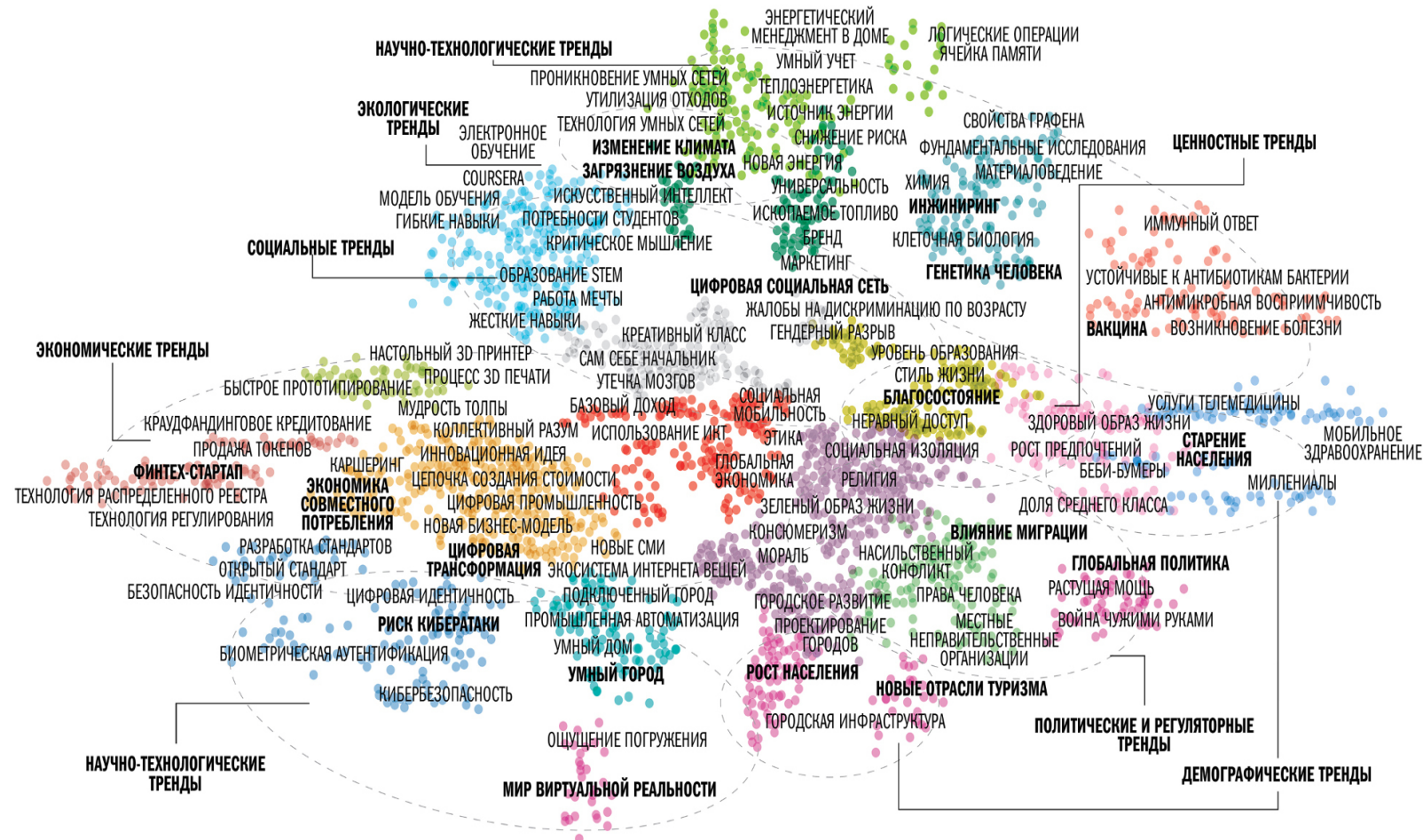
Большие данные

Подробнее:

А.А. Чулок. 21 метод работы с будущим в эпоху неопределенности <https://hbr-russia.ru/biznes-i-obshchestvo/nauka/854793>

А.А. Чулок как правильно прогнозировать будущее и видеть тренды с помощью форсайта <https://trends.Rbc.Ru/trends/futurology/600820ae9a794796e72f3e8b>

Ландшафт глобальных трендов на базе iFORA – прочный фундамент для нашего исследования

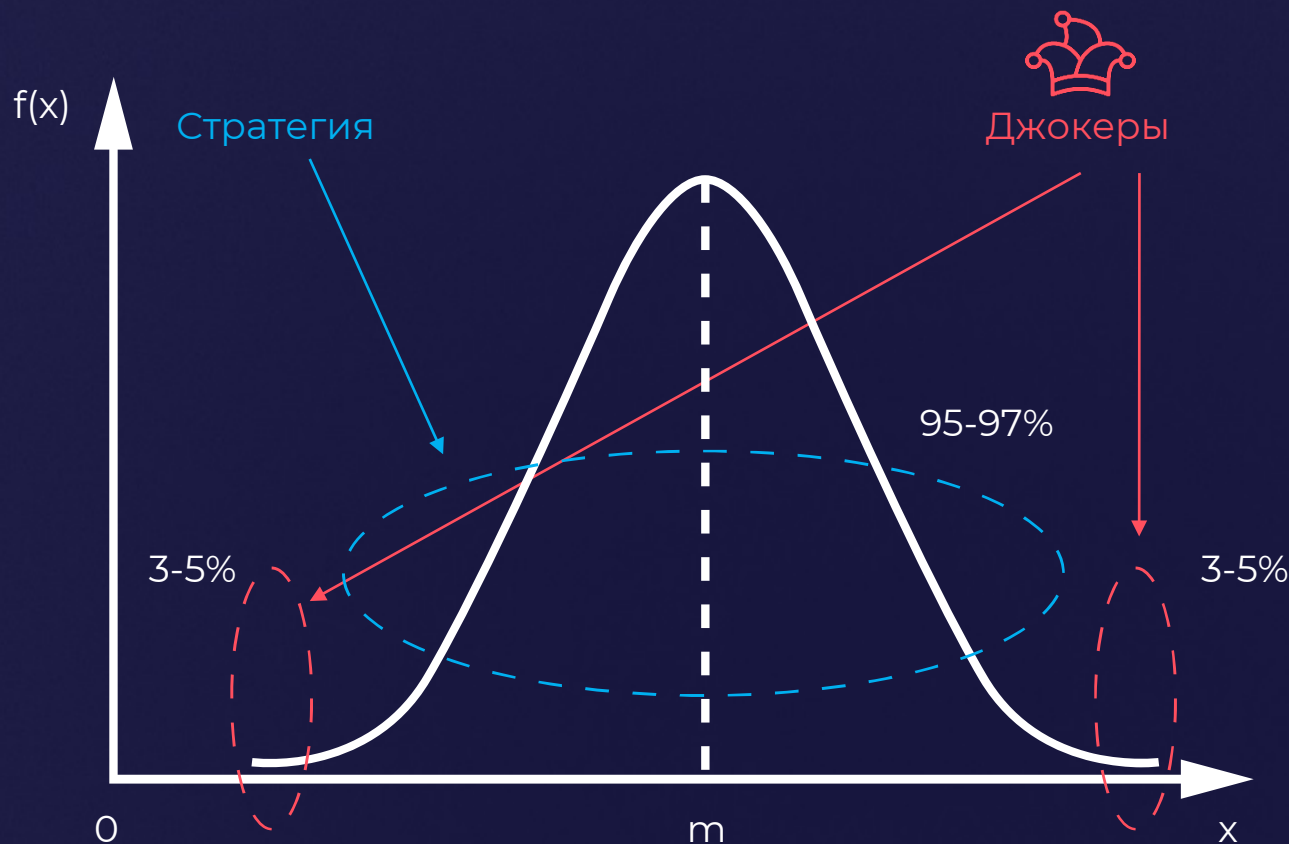


Источник: Результаты интеллектуального анализа больших данных iFORA. Рисунок цитируется по статье А. А. Чулок. Глобальные тренды: поймать и оседлать, Harvard Business Review, 2019

Будущее: от эпохи предсказуемых трендов к эре джокеров



Джокер – трудно прогнозируемое событие с масштабными эффектами



- 1 Социальные
- 2 Экономические
- 3 Демографические
- 4 Финансовые
- 5 Технологические
- 6 Управленческие
- 7 Ценностные
- 8 Политические
- 9 Энергетические
- 10 Правовые
- 11 Природные



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

Результаты исследования

Мировой кризис – работе не помеха, если компания эффективная и цифровая



ТОП-10 глобальных трендов, которые топ-менеджеры воспринимают как «окно возможностей»

Тренды	% ответивших
Ускорение тотальной цифровизации и переход на умные системы	80%
Развитие технологий ИИ и их масштабное применение в аналитической и управленческой практике	76%
Усиление взаимодействия России с развивающимися странами	74%
Рост российского ИТ-сектора	72%
Развитие электронной торговли, маркетплейсов/онлайн-платформ, повышение значимости цифровых активов	71%
Усиление роли популяризации науки и технологий в обществе	71%
Рост спроса на персонализацию продуктов и услуг	66%
Рост роли внутренней экосреды компаний для обеспечения производительности и мотивации сотрудников	66%
Повышение требований к компетенциям сотрудников и качеству их работы	62%
Развитие собственных экосистем вокруг крупных компаний для обеспечения их всем необходимым	53%

Побороть старые «болевые точки» и встретить новые угрозы – двуединая задача компаний



ТОП-10 глобальных трендов, которые топ-менеджеры воспринимают как угрозу

Тренды	% ответивших
Сокращение темпов инновационного развития в России, обратная индустриализация (откат к предыдущим технологиям), усиление разрывов в научной повестке между Россией и миром	69%
Усиление внешнеполитических факторов (санкции, торговые войны и пр.)	68%
Сокращение трудоспособного населения	67%
Резкое сокращение импорта товаров и комплектующих в вашей сфере	63%
Резкое сокращение масштабных инвестиций в длинные проекты (включая научные, инфраструктурные, социальные)	61%
Нехватка сотрудников рабочих профессий	59%
Расширение протекционизма во внешней торговле, усложнение доступа компаний на внешние рынки	52%
Резкое сокращение российского фондового рынка и источников финансирования для отечественных компаний	50%
Рост рисков, связанных с кибербезопасностью, кибермошенничеством, «дипфейками»	49%
Существенная поляризация общества	48%

От новых вирусов до мировых центров силы: чего действительно боятся российские компании



Наименование джокера	Вероятность наступления			Воздействие		
	Высокая	Средняя	Низкая	Негативное	Нейтральное	Позитивное
Появление новых вирусов, бактерий, устойчивых к антибиотикам	40%	52%	8%	49%	46%	4%
Практически полная изоляция России от мира и разрыв отношений с подавляющим большинством стран	30%	36%	33%	76%	19%	4%
Быстрое появление новых мировых центров силы и объединений по экстерриториальным признакам	23%	52%	25%	5%	62%	33%
Радикальные научные прорывы в России, позволяющие на принципиально ином уровне обойти международные аналоги	21%	35%	45%	3%	23%	74%
Новый мировой локдаун на долгое время	14%	50%	36%	62%	31%	7%
Распад Евросоюза	14%	41%	45%	11%	62%	27%
Радикальные научные прорывы в мире (бессмертие, бесплатная энергия и др.)	7%	27%	65%	4%	43%	52%
Резкая активизация вулканической активности, таяние ледников и затопление целых стран	6%	25%	69%	32%	64%	4%
Существенное укрепление курса рубля по отношению к евро и доллару до 30 рублей за единицу валюты	5%	31%	63%	34%	32%	34%
Практически полное снятие с России санкций и разворот западных стран в сторону России	5%	27%	68%	5%	14%	81%
Применение ядерного оружия	4%	35%	61%	93%	6%	1%
Глобальный «блэкаут» - отключение электричества по всему миру более, чем на сутки	2%	15%	83%	66%	31%	3%

Бизнес в новой реальности: факты, ожидания, стратегии



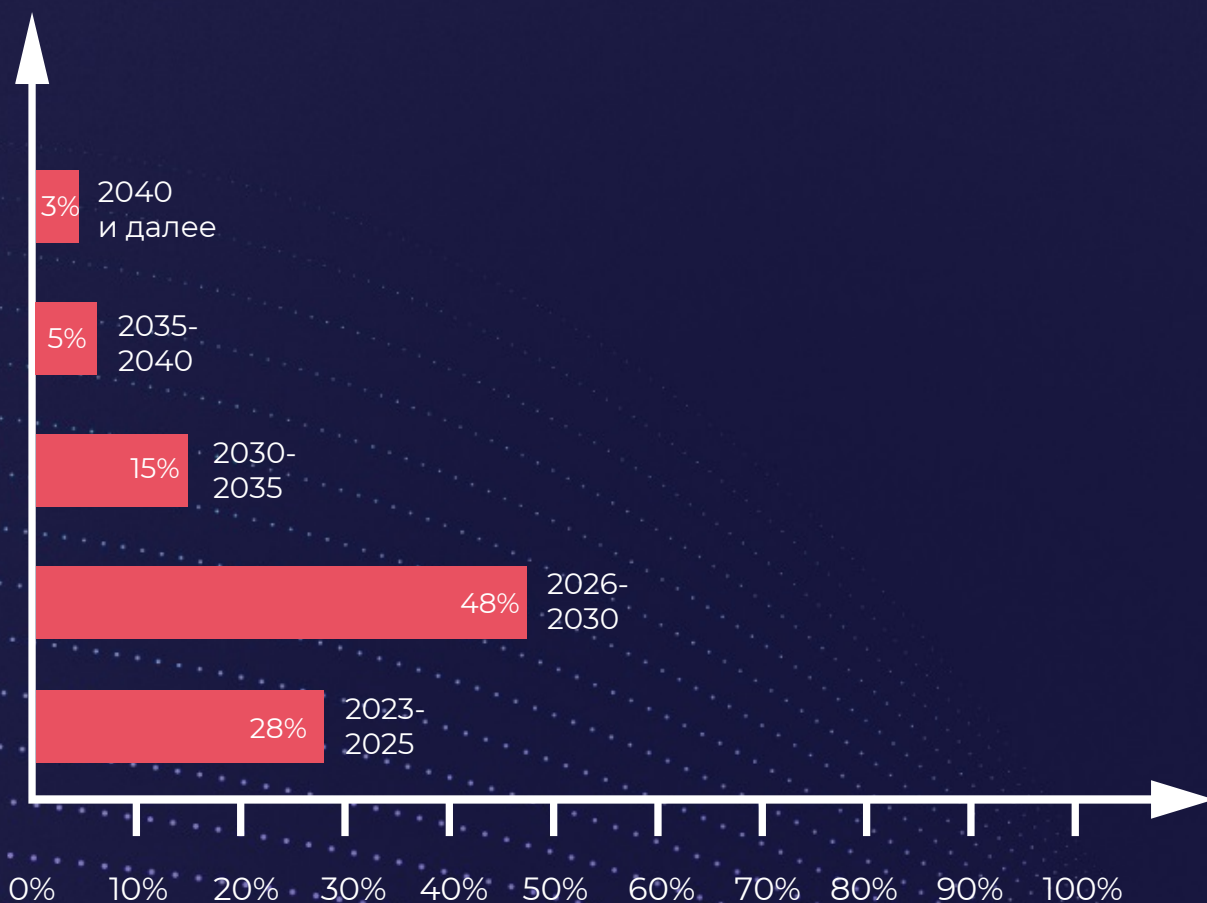
Зависимость организаций от импорта товаров и комплектующих, наличия иностранных специалистов



Бизнес в новой реальности: факты, ожидания, стратегии



Сроки восстановления российской экономики до уровня 2021 года



Как компании планируют менять географию экспорта в ближайшие 5 лет

Основные направления:
Ближний Восток, Китай и Индия



Приоритеты компаний в новой реальности: технологии и человек в обмен на экологию и стандарты



Как изменится объем инвестиций организаций в ближайшие 2-3 года по направлениям

	Сильно сократится	Незначительно сократится	Останется неизменным	Значительно вырастет	Существенно вырастет
Цифровизация организации	4%	12%	28%	29%	27%
Соответствие ESG и «зеленым» стандартам	14%	9%	53%	20%	4%
Технологическая модернизация и НИОКР	7%	10%	35%	29%	20%
Обучение персонала, инвестиции в человеческий капитал	4%	11%	29%	31%	24%

Трансформация роли управленцев в новой реальности – нужна ли?



Как изменится роль топ-менеджера в компании в ближайшие 5 лет?



12%

сотрудников организации может быть заменен роботами и ИИ в ближайшие 5 лет

Портрет «идеального» управленца: смекалка, антикризисное управление и самовосстановление



Навыки и компетенции, наиболее значимые для профессий	Высший руководитель	Финансовый директор	Директор по развитию	Директор по маркетингу	Коммерческий директор	IT-директор	PR-директор	HR-директор	Все профессии в целом
Умение быстро адаптироваться к новым условиям	78%	89%	89%	76%	87%	67%	80%	99%	81%
Умение видеть возможности в сложной, неопределенной среде	62%	74%	74%	76%	80%	53%	60%	98%	69%
Навыки антикризисного управления, включая быстрое принятие решений	72%	79%	63%	59%	73%	40%	73%	83%	68%
Способность к критическому мышлению	58%	58%	63%	76%	67%	47%	67%	75%	62%
Умение самовосстанавливаться и управлять психоэмоциональной нагрузкой	59%	68%	74%	65%	60%	33%	60%	67%	61%
Умение видеть опасности и управлять рисками	55%	63%	58%	65%	60%	27%	53%	73%	56%
Высокие способности к обучению	47%	63%	58%	47%	73%	33%	53%	75%	52%
Комплексное многоуровневое решение проблем и постановка целей	53%	63%	53%	53%	47%	47%	60%	59%	51%

Портрет «идеального» управленца: смекалка, антикризисное управление и самовосстановление



Навыки и компетенции, наиболее значимые для профессий	Высший руководитель	Финансовый директор	Директор по развитию	Директор по маркетингу	Коммерческий директор	IT-директор	PR-директор	HR-директор	Все профессии в целом
Сочетание гибкости и умения держать фокус	39%	74%	53%	59%	60%	40%	60%	56%	49%
Управление когнитивной нагрузкой	51%	58%	47%	65%	40%	13%	53%	42%	49%
Эмоциональный интеллект, создание комфортной среды	49%	37%	53%	59%	40%	67%	40%	83%	49%
Креативность в широком смысле, неординарное и адаптивное мышление	47%	37%	53%	65%	47%	33%	60%	65%	48%
Стратегическое видение, знание методов Форсайта и прогнозирования	35%	47%	42%	53%	47%	20%	40%	67%	37%
Этическое и ответственное поведение	27%	32%	42%	6%	47%	7%	27%	58%	30%
Знание перспективных технологий, включая ИИ и роботов	32%	32%	16%	18%	33%	33%	20%	42%	29%
Неформальные связи с госорганами	27%	16%	11%	18%	27%	20%	53%	25%	25%
Авторитарность, полный контроль и ответственность	18%	21%	21%	18%	27%	20%	13%	25%	17%
Знание ESG стандартов	14%	5%	11%	0%	7%	0%	20%	8%	11%



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

Благодарю за внимание!

achulok@hse.ru

Школа перспективных форсайт-исследований ИСИЭЗ НИУ ВШЭ



[@iFORA_knows_how](https://t.me/iFORA_knows_how)

Александр
ЧУЛОК