

Форсайт-исследование

«БУДУЩЕЕ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ ПРОФЕССИЙ»



Исследование

События 2020 года, проверив на прочность мировой бизнес, выявили лучшие стороны российских компаний и их менеджеров: эмоциональную стойкость, умение оперативно управлять компанией в сложных, неопределенных условиях, готовность разделять риски с командой и показывать им возможности даже там, где многие видят только угрозы.

В это сложное для управленцев время Ассоциация менеджеров, как и все 22 года своего существования, была рядом. Мы не только наблюдали, но и активно участвовали в решении тактических задач бизнеса, формировании облика будущего, определении требований к содержанию руководящих профессий.

Для того, чтобы дать нашим управленцам навигатор будущих угроз и возможностей, ориентиры и траектории профессиональных трансформаций и изменений, третий год подряд совместно с экспертами НИУ ВШЭ мы проводим форсайт-исследование «Будущее управленческих профессий».

По оценкам ведущих мировых аналитических центров, 2021 год станет началом закладки фундамента новой реальности. Реальности, в которой будут совмещаться как глобальные тренды, начавшиеся еще до пандемии и усилившиеся во время нее, – цифровизация, повышенное внимание к человеку и его здоровью, переход к новой технологической революции, так и новые приоритеты – этика, ответственное поведение, зеленая повестка. Действие этих трендов будут иметь неоднозначное влияние на нашу страну, а к их последствиям не сможет подготовить ни один учебник по менеджменту.

Исследование 2021 года объединило более 260 топовых специалистов из ключевых секторов российской экономики: от информационных технологий и финансового сектора до нефтепереработки и металлургии.

Функциональный профиль участников

- | | |
|---|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Высший руководитель | <input checked="" type="checkbox"/> Директор по развитию |
| <input checked="" type="checkbox"/> Директор по маркетингу | <input checked="" type="checkbox"/> IT-директор |
| <input checked="" type="checkbox"/> Директор по правовым вопросам | <input checked="" type="checkbox"/> Директор по КСО |
| <input checked="" type="checkbox"/> PR-директор | <input checked="" type="checkbox"/> GR-Директор |
| <input checked="" type="checkbox"/> Коммерческий директор | <input checked="" type="checkbox"/> Директор по корпоративному управлению |
| <input checked="" type="checkbox"/> HR-директор | <input checked="" type="checkbox"/> Директор по связям с инвесторами |
| <input checked="" type="checkbox"/> Финансовый директор | <input checked="" type="checkbox"/> Директор по логистике |
| | <input checked="" type="checkbox"/> Директор по закупкам |
-

Методология

Исследование проводилось в три этапа.

① На первом этапе был проведен масштабный анализ ведущих международных прогнозов, форсайтов и стратегий, которые за последние несколько лет выпустили ведущие мировые организации и компании – ООН, ЮНИДО, ОЭСР, ФАО, МЭА, НИУ ВШЭ, Всемирный Банк, Глобальный университет Маккинзи, Гартнер и другие. Учитывая, что многие авторитетные издания сейчас пересматривают свои прогнозы с учетом эффектов пандемии, кабинетные исследования были дополнены анализом больших данных с помощью топовой российской IT-разработки – системы интеллектуального анализа больших данных iFORA™. В результате расширенный перечень трендов составил более 350 наименований. Затем он был сгруппирован в 45 более крупных глобальных трендов, учитывающих потенциальные эффекты пандемии по таким направлениям как экономика, технологии, общество, политика, экология, ценности и этика.

② На втором этапе были проведены 2 форсайт-сессии – с функциональными директорами и с высшими руководителями компаний, в которых приняли участие более 40 экспертов.

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

По результатам форсайт-сессий был составлен итоговый перечень из 34 трендов, наиболее актуальных для российских менеджеров, и список навыков и компетенций, которые становятся обязательными для топ-менеджеров под действием глобальных трендов.

③ На третьем этапе прошел масштабный онлайн-опрос среди топ-менеджеров исследуемых профессий. Более 260 участников оценивали влияние глобальных трендов, включая эффекты от пандемии, а также значимость навыков и компетенций для топ-менеджеров.



 **Автор определения
и модератор форсайт-сессий**

Александр Чулок

к.э.н., Директор центра научно-технологического прогнозирования, Институт статистических исследований и экономики знаний НИУ ВШЭ.

 **Время проведения исследования**

Май-Июль 2021 г.

 **Участники исследования**

**Топ-менеджеры компаний,
работающих на территории России.**

Влияние глобальных трендов на компании

Тренды-возможности

Пока зарубежные компании продолжают изучать последствия пандемии, а их управленцы, по собственному признанию, находятся в состоянии «шока», российские менеджеры в очередной раз продемонстрировали навыки быстрой адаптации и ускоренного выживания.

Если в прошлом году среди трендов, оказывающих наибольшее влияние на опрошенные компании, были внешние факторы, слабо управляемые на уровне организации, такие как темпы роста мировой и российской экономик, миграционные потоки и цены на углеводороды, то в этом году наши респонденты в первую очередь озабочены тем, что непосредственно влияет на конкурентоспособность компании и на что можно, пусть и косвенно, повлиять, например, развитие внутренней экосреды для обеспечения производительности и мотивации сотрудников (70% ответивших) и собственных экосистем (почти 60% ответивших).

Показательно, что в год Науки и Технологий, объявленный Президентом, научно-технологические тренды масштабно представлены в рейтинге топ-10. Ожидания бизнеса хорошо резонируют с приоритетами государства, заявляемыми последнее время: ускорения тотальной цифровизации и переход на умные системы ждет более 80% респондентов, отмечая возможности в виде развития электронной торговли и маркетплейсов/онлайн-платформ и масштабного применения технологий ИИ в аналитической и управленческой практике.

83%

ждет ускорения тотальной цифровизации и перехода на умные системы

81%

отмечают возможности в виде развития электронной торговли и онлайн-платформ и ждут масштабного применения технологий ИИ в аналитической и управленческой практике



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

Тренд	%
Ускорение тотальной цифровизации и переход на умные системы	83%
Развитие электронной торговли и маркетплейсов / онлайн-платформ	81%
Развитие технологий ИИ и их масштабное применение в аналитической и управленческой практике	81%
Рост спроса на персонализацию продуктов и услуг	72%
Перевод на гибридные формы занятости не менее двух третей сотрудников, рост рынка фриланса	71%
Рост роли внутренней экосреды компаний для обеспечения производительности и мотивации сотрудников	70%
Повышение требований к компетенциям сотрудников, включая необходимость исполнения смежных функциональных обязанностей	67%
Снижение значимости офиса как рабочего пространства	64%
Развитие собственных экосистем вокруг крупных компаний для обеспечения их всем необходимым	59%
Рост экономики впечатлений	58%

Тренды-угрозы

Инновационно-инвестиционная «зима», о которой некоторые консервативно настроенные эксперты предупреждали еще несколько лет назад, волнует и российский менеджмент: почти две трети респондентов видят угрозу в сокращении темпов инновационного развития и «заморозке» масштабных инвестиций в длинные проекты, включая научные, инфраструктурные, социальные. С учетом того, насколько быстро весь мир движется к переходу на новую научно-технологическую парадигму, основанную на фундаментальных биотехнологических прорывах, достижениях в сфере новых материалов и энергетики, опасения отечественного бизнеса обоснованы и должны стать сильным сигналом лицам, принимающим решения о необходимости серьезной поддержки перевода российской

экономики на инновационные рельсы. Потенциал для роста здесь весьма обширен: по данным официального статистического сборника «Индикаторы инновационной деятельности 2021», в 2019 году уровень инновационной активности организаций составил всего 9,1%, в то время как в развитых и развивающихся странах он существенно выше – 20-30% – 50%. С учетом того, что список угроз возглавляют внешнеполитические факторы, связанные рисками санкций, торговых войн и т.п., делать это нужно в тесной кооперации с отечественными исследовательскими и образовательными организациями.

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

Тренд	%
Усиление внешнеполитических факторов (санкции, торговые войны и пр.)	60%
Сокращение темпов инновационного развития, скорости копирования инноваций	56%
Усиление и расширение роли государства, включая влияние на бизнес, контроль над частной жизнью людей	53%
Резкое сокращение масштабных инвестиций в длинные проекты (включая научные, инфраструктурные, социальные)	53%
Рост влияния эпидемиологических факторов на бизнес	51%
Рост рисков, связанных с кибербезопасностью	51%
Ограничение мобильности людей	51%
Восстановление российской экономики не ранее 2022 года	48%
Расширение протекционизма во внешней торговле, усложнение доступа компаний на внешние рынки	47%
Сокращение трудоспособного населения	39%

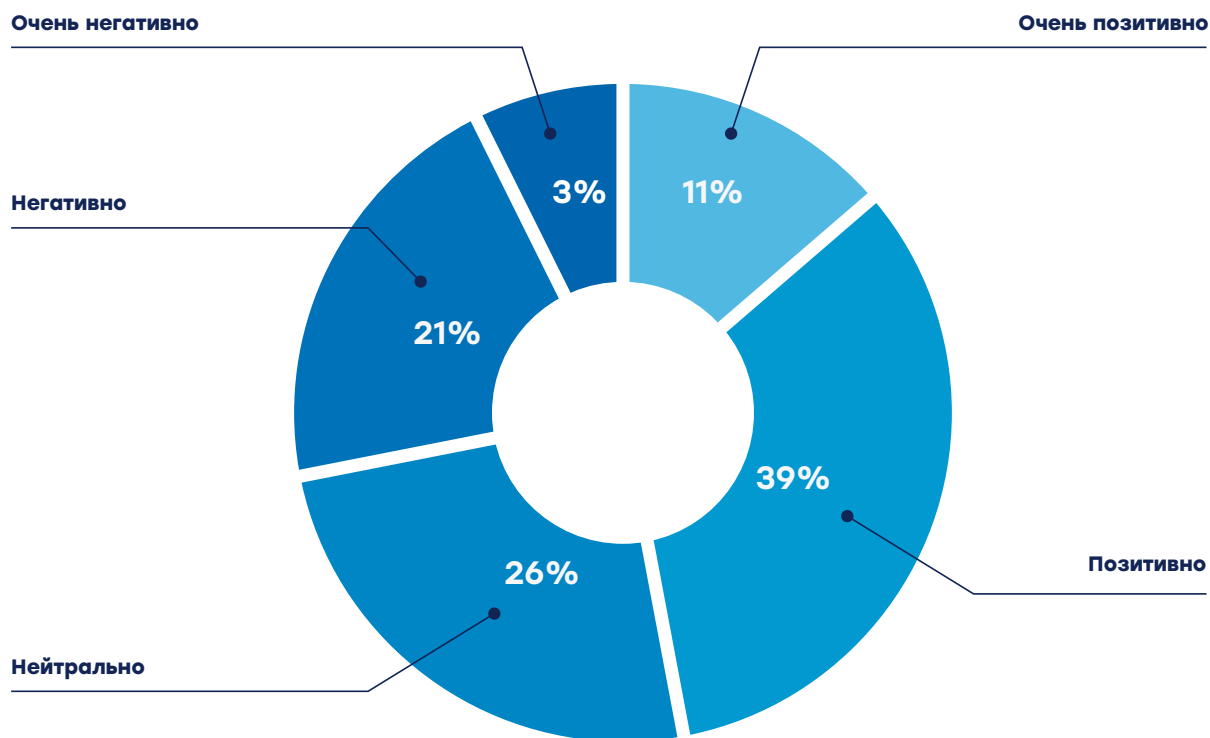
Нейтральные тренды

Примечательно, что ряд экологических и ценностных трендов, которые традиционно считаются угрозами для российского бизнеса, получили нейтральную или даже положительную оценку подавляющего числа респондентов. Среди них – переход к неуглеродной экономике (использование альтернативных источников энергии – солнце, вода, ветер, и пр.), усиление влияния «карбоновых» налогов и рост влияния этических факторов на бизнес, усиление ответственного поведения потребителей и компаний.

Тренд	Угроза	Нейтральное влияние	Окно возможностей
Сокращение интенсивности миграционных потоков	25%	59%	15%
Падение цен на сырьевые ресурсы (включая нефть) и вероятность их сохранения на низком уровне	38%	50%	13%
Рост экономического и социального неравенства	30%	50%	20%
Сокращение трудоспособного населения	39%	49%	11%
Переход к неуглеродной экономике (использование альтернативных источников энергии - солнце, вода, ветер, и пр.), усиление влияния «карбоновых» налогов	11%	48%	40%
Рост влияния этических факторов на бизнес, усиление ответственного поведения потребителей и компаний	10%	47%	43%

Бизнес в пандемию

Как пандемия повлияла на спрос на продукцию и услуги вашей организации?



Доля компаний, у которых пандемия позитивно повлияла на спрос на их продукцию и услуги, выросла в два раза: с 24% в прошлом году до 50% в этом.

Среди отраслей-лидеров: информационные технологии, финансовый сектор, строительство, металлургия и горнодобывающая промышленность, сельское хозяйство и онлайн платформы.

Эти результаты во многом согласуются с данными официальной статистики о росте цен на продукцию указанных отраслей.

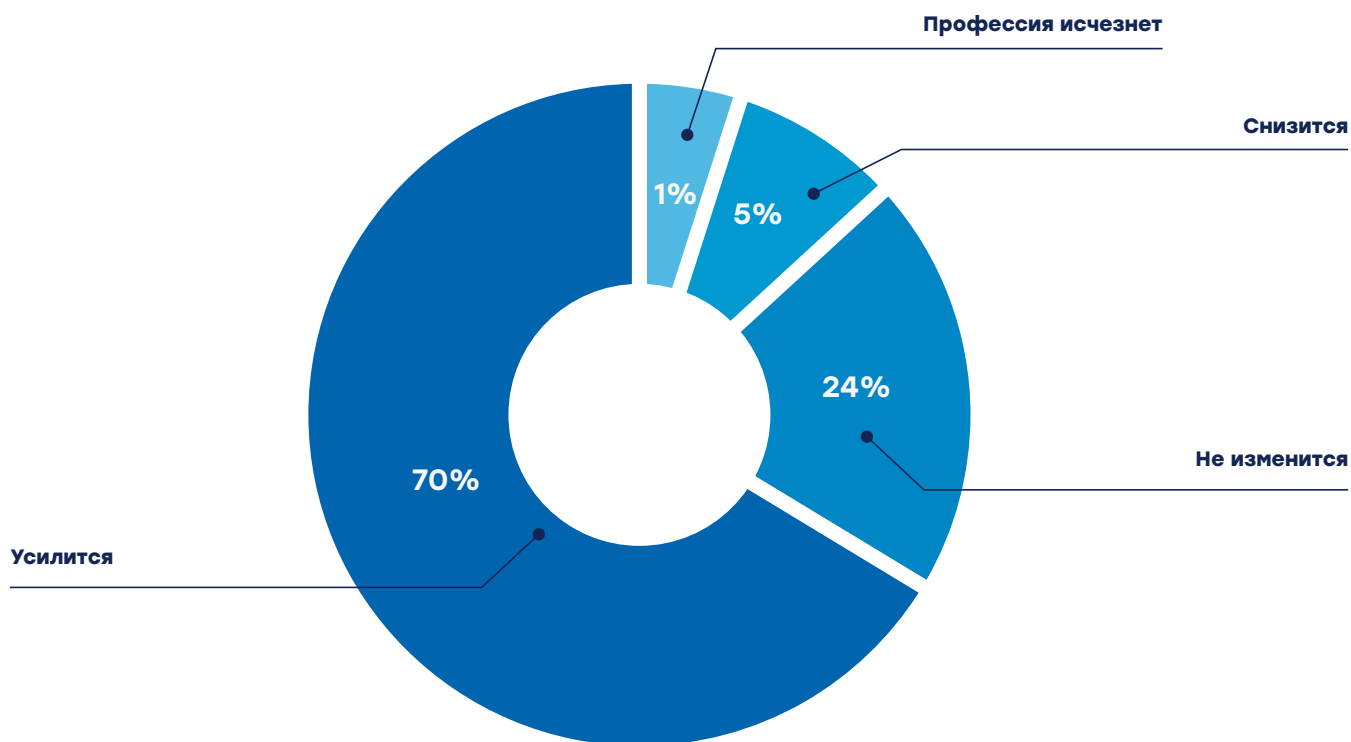
А вот компаниям из медиабизнеса, торговли, страхования, пришлось тяжелее: по оценкам их руководителей, пандемия на них отразилась негативно.

При этом ряд респондентов отмечает, что пандемия во многом выступила катализатором трансформации самого спроса, изменения требований к товарам и услугам.

Отрасль	Очень негативно	Негативно	Нейтрально	Позитивно	Очень позитивно
Информационные технологии	4%	8%	29%	47%	12%
Профессиональные услуги	4%	26%	33%	30%	7%
Медиабизнес	0%	38%	24%	29%	10%
Финансовый сектор	4%	8%	21%	58%	8%
Строительство	0%	18%	12%	59%	12%
Торговля	8%	38%	23%	8%	23%
Страхование	0%	45%	27%	27%	0%
Металлургия и горнодобывающая промышленность	0%	27%	18%	45%	9%

Изменение роли управленческих профессий в компании

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



Руководители российских компаний неизменно верят в устойчивость своей роли: лишь 5% респондентов допустили ее снижение и всего 1% считает, что их смогут заменить роботы и искусственный интеллект, по крайней мере, на горизонте ближайших 5 лет.

А вот директора по закупкам и финансовые директора не так оптимистичны. Среди последних – самый высокий процент ответов о полном исчезновении профессии – 9%.

Видимо, автоматизация рутинных процессов становится неизбежным трендом и для отечественной экономики.



Самые оптимистично настроенные – IT, HR и PR директора – восемь из десяти опрошенных респондентов верят в усиление своей роли.



Как изменится роль управленческих позиций внутри компаний в ближайшие 5 лет по мнению представителей данных позиций

HR-директор



PR-директор



Высший руководитель



Директор по закупкам



Директор по маркетингу



Директор по отношениям с органами власти



Директор по правовым вопросам



Директор по развитию



ИТ-директор



Коммерческий директор



Финансовый директор



● Усилится ● Не изменится ● Снизится ● Профессия исчезнет

Искусственный интеллект в профессии

Почти две трети опрошенных руководителей признают, что часть функциональных обязанностей, в первую очередь, рутинных и аналитических вскоре возьмут на себя сервисы на основе искусственного интеллекта. Больше всего этот тезис разделяют директора по закупкам, финансовые директора и HR. Учитывая, насколько заметны уже сейчас возможности современных сервисов на основе анализа больших данных,

предиктивной аналитике, нейросетей, ответы респондентов может быть даже недооценивают динамику трансформаций. Например, система интеллектуального анализа больших данных iFORA™ уже сейчас может осуществлять анализ трендов и подготовку консенсус-прогнозов на корпусе в полмиллиарда документов в разы быстрее целого отдела аналитиков.



Однако полноценное принятие решения все еще остается за человеком, и многие респонденты нашего опроса отмечают, что современные технологии скорее выступят единым фронтом с человеком, расширив масштабы его видения, повысив скорость и глубину принятия решений.

Влияние цифровизации и искусственного интеллекта (ИИ) на профессии топ-менеджеров в ближайшие 5 лет

58%

часть функциональных обязанностей, в первую очередь, рутинных и аналитических возьмут на себя сервисы на основе ИИ

17%

новые цифровые технологии и ИИ никак не повлияют на меня, но сильно повлияют на моих подчиненных

15%

новые цифровые технологии и ИИ никак не повлияют на мою профессию

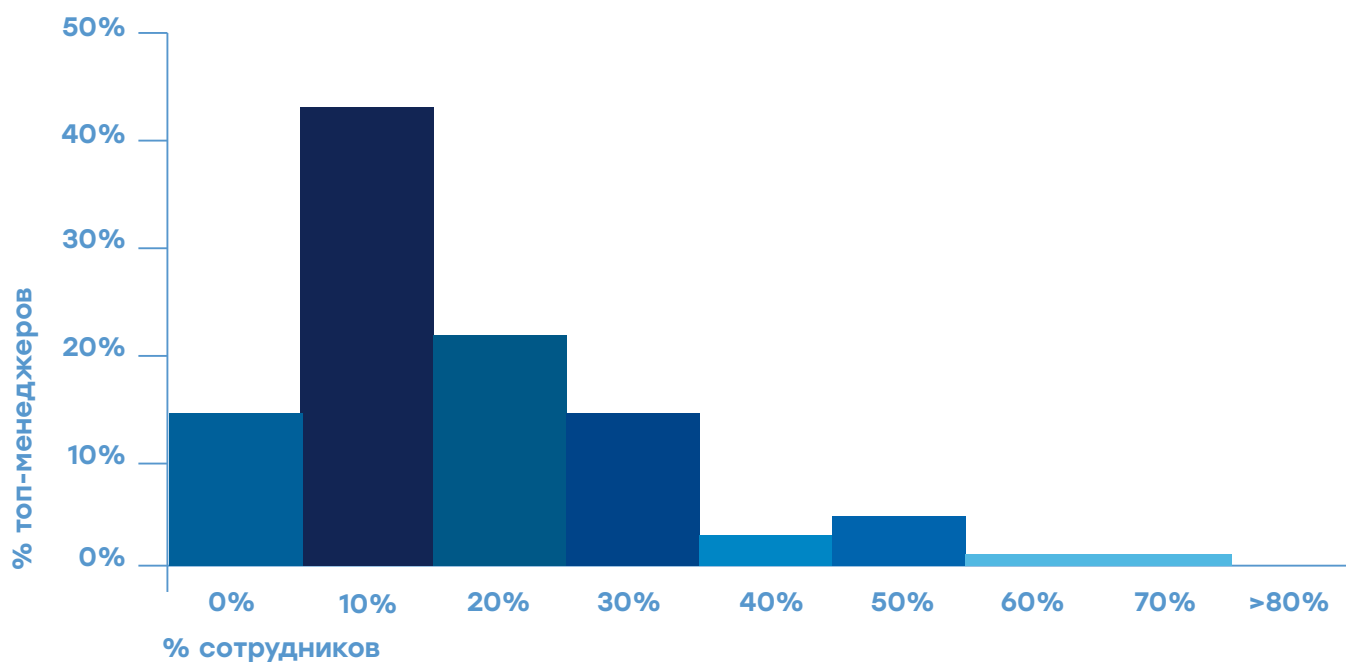
9%

часть функциональных обязанностей, в первую очередь, связанных с принятием решений, возьмут на себя сервисы на основе ИИ

1%

новые цифровые технологии и ИИ полностью заменят мою профессию

Какой примерный процент сотрудников Вашей организации может быть заменен роботами и ИИ в ближайшие 5 лет?



Только каждая седьмая организация готова заменить треть сотрудников роботами и искусственным интеллектом в ближайшие 5 лет. Однако две трети респондентов всерьез задумываются о сокращении 10-20% рабочих мест за счет цифровизации и роботизации. С одной стороны, эти оценки можно считать консервативными на фоне заявлений техно оптимистов, например, из Всемирного Экономического Форума о потере человечеством 87 миллионов рабочих мест к 2025 году.

Однако при пересчете на тысячи российских сотрудников, рискующих остаться без работы уже в ближайшие годы, эти цифры выглядят по-другому.



Одним из возможных решений, над которым сейчас работает мировое сообщество, может стать фундаментальная перекалфикация людей – представителей профессий, попавших под сокращение. Ключевой вопрос – какие навыки и компетенции им понадобятся, чтобы быть успешными в будущем.

Навыки и компетенции

72%

умение видеть возможности в сложной, неопределенной среде – ключевой навык

Умение видеть возможности в сложной, неопределенной среде – навык, который уже несколько лет лидирует в списке ключевых компетенций управленца будущего, сохранил свое первое место и в этом году. Среди дополнительных компетенций «второго эшелона» – комплексное многоуровневое решение проблем и эмоциональный интеллект, роль которого существенно повысилась, по сравнению с прошлым годом.

65%

комплексное многоуровневое решение проблем и эмоциональный интеллект

Действительно, в рамках углубленных интервью и форсайт-сессии, предшествующих опросу, руководители компаний отмечали, что умение слышать, слушать, быть на одной «человеческой» волне, вовремя «войдя в положение» сотрудника – один из важнейших кирпичей в фундаменте конкурентоспособности компании в современных условиях. «И не терять контакта с командой, несмотря на удаленный или гибридный формат работы», – отметила одна из высших руководителей известной международной компании.



Навыки и компетенции, которые будут наиболее значимы для топ-менеджеров через 5 лет

Навыки и компетенции, наиболее значимые для профессий	Высший руководитель	HR-директор	PR-директор	Директор по закупкам	Директор по маркетингу	GR-директор
Умение видеть возможности в сложной, неопределенной среде	69%	73%	74%	55%	72%	71%
Комплексное многоуровневое решение проблем	61%	69%	65%	45%	68%	64%
Эмоциональный интеллект, умение слушать и взаимодействовать с людьми	59%	81%	83%	64%	60%	79%
Креативность в широком смысле, неординарное и адаптивное мышление	60%	50%	74%	55%	60%	36%
Умение видеть опасности и управлять рисками	49%	46%	74%	55%	48%	71%
Способность к критическому мышлению	44%	46%	65%	64%	44%	64%
Разработка видения и умение объединить людей вокруг этого видения	51%	58%	61%	27%	36%	14%
Высокие способности к обучению	52%	42%	70%	36%	32%	36%
Сочетание гибкости и умения держать фокус	51%	62%	61%	45%	36%	43%
Управление когнитивной нагрузкой (способность классифицировать и фильтровать информацию по степени важности и понимать, как максимизировать свои способности с помощью различных инструментов и методов)	32%	46%	52%	36%	32%	29%
Умение взаимодействовать с перспективными технологиями, включая ИИ и роботов	41%	31%	35%	55%	24%	14%
Навыки межкультурной коммуникации (способность работать в разных культурных контекстах)	32%	54%	52%	9%	28%	14%
Знание ESG стандартов, этическое и ответственное поведение	21%	27%	43%	27%	24%	14%
Умение управлять диверсифицированной рабочей силой	32%	38%	22%	18%	20%	0%
Вычислительное мышление (способность преобразовывать огромные массивы данных в четкие концепции и понимать выводы, основанные на данных)	19%	12%	22%	18%	12%	0%



Результаты форсайта будущего управленческих профессий, проведенного в 2021 году, показали умение российских компаний прагматично и оперативно использовать изменения внешних условий и превращать угрозы, вызванные пандемией, в возможности.



При этом, согласно опросу руководителей, намечается как минимум два серьезных направления для дальнейшей работы: глубокое погружение в новые технологии, в первую очередь цифровые, с полным пониманием всех рисков и преимуществ, которые они приносят, и работа над собой и своей командой.



Синергетический эффект в ближайшие 5 лет получат те компании, которые смогут быстро внедрять новые технологии, не забывая об эмоциональной, креативной и социально-ответственной составляющей менеджмента.

Ассоциация менеджеров и Центр научно-технологического прогнозирования ИСИЭЗ НИУ ВШЭ будут продолжать изучать влияние пандемии и глобальных трендов на сектора экономики, компании, управленческие профессии и требования к компетенциям сотрудников.

Мы надеемся, что наши результаты и мероприятия помогут российским и международным компаниям сохранить и укрепить свои позиции на рынке, создать комфортные условия для работы и развития сотрудников, открыть яркие таланты и помочь передать опыт подрастающему поколению.

Следите за нашими новостями на сайтах:



АССОЦИАЦИЯ
МЕНЕДЖЕРОВ

www.amr.ru



issek.hse.ru

