



ИТ ПРО

# Глобальные и национальные тренды цифрового мира: обзор 360 градусов сквозь призму мировых форсайтов и анализа больших данных

**А.А. Чулок**

/// д.э.н., профессор, директор центра  
научно-технологического прогнозирования  
ИСИЭЗ НИУ ВШЭ

# ПРОСТРАНСТВО



# Работая с будущим – какие вопросы мы задаем в настоящем?

ИТ ПРО

КАК удержать позиции на текущих рынках?

КАК занять новые ниши и выйти на новых клиентов?

КАКИЕ источники конкурентоспособности будут в будущем?

ГЛОБАЛЬНЫЕ ВЫЗОВЫ  
ТЕКУЩИЕ ПОЗИЦИИ

НАПРАВЛЕНИЯ  
РАЗВИТИЯ



# Все ли определяется экономическим ростом?



«ВВП — плохой показатель экономического развития, плохой показатель благосостояния, и важно понимать, что использование таких показателей сказывается на решениях: если измерять не то, можно сделать не то...»

*Источник: Цит. по [www.rbc.ru](http://www.rbc.ru)*

**Джозеф Стиглиц, 2016-2020 гг.**

Лауреат Нобелевской премии по экономике  
«за анализ рынков с асимметричной информацией», 2001 год



# Зачем нужно посмотреть шире или как вылезти из «колеи»?



Пьер Вак, работая в компании Shell, применил метод сценарного анализа для прогнозирования динамики нефтяных рынков...

Шел 1973 год...

Shell вышла из нефтяного кризиса наименее пострадавшей

Многие ее конкуренты вынуждены были в спешном порядке менять свои планы, стратегии, инвестиционные программы

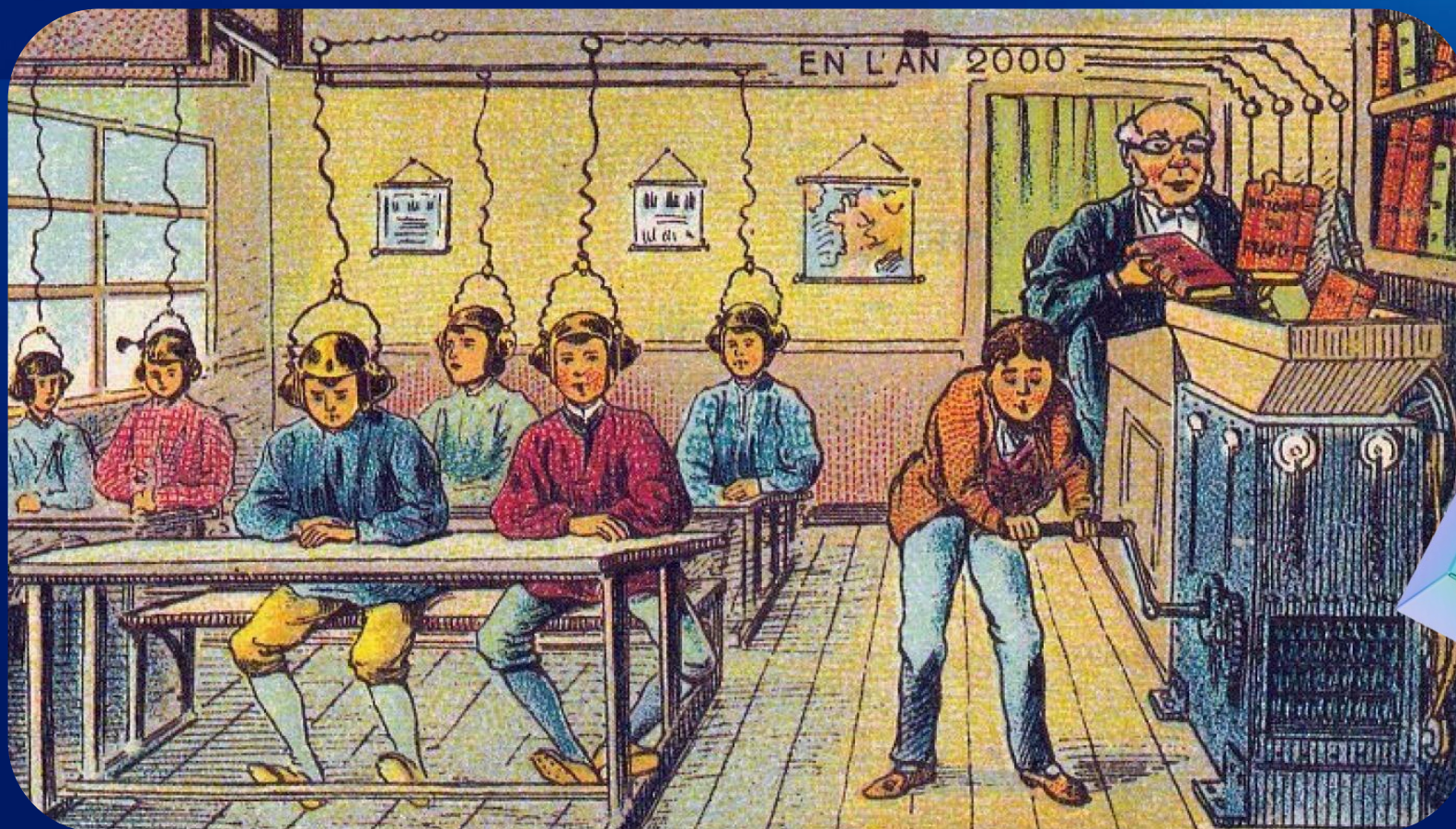
Источник: <https://alchetron.com/Pierre-Wack#pierre-wack-dc73431b-5868-427d-a51d-31acc3e7214-resize-750.jpeg>

Подробнее: <https://www.science-direct.com/science/article/abs/pii/S001632871530015X>

ИТ ПРО

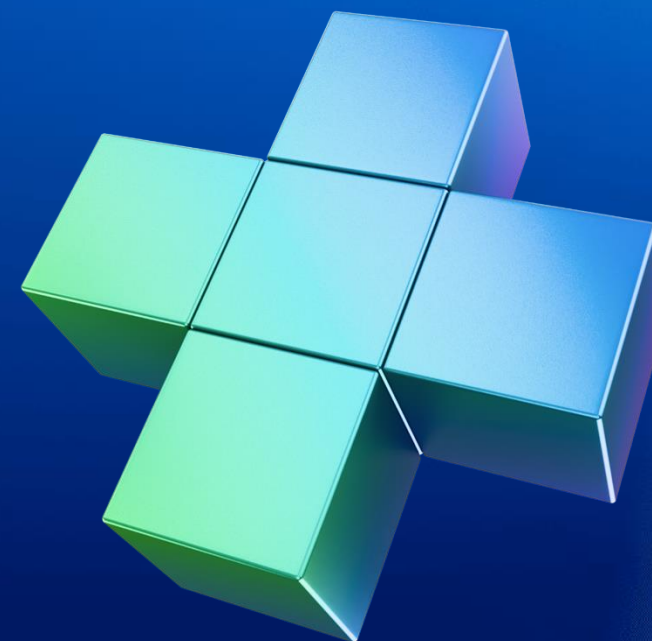
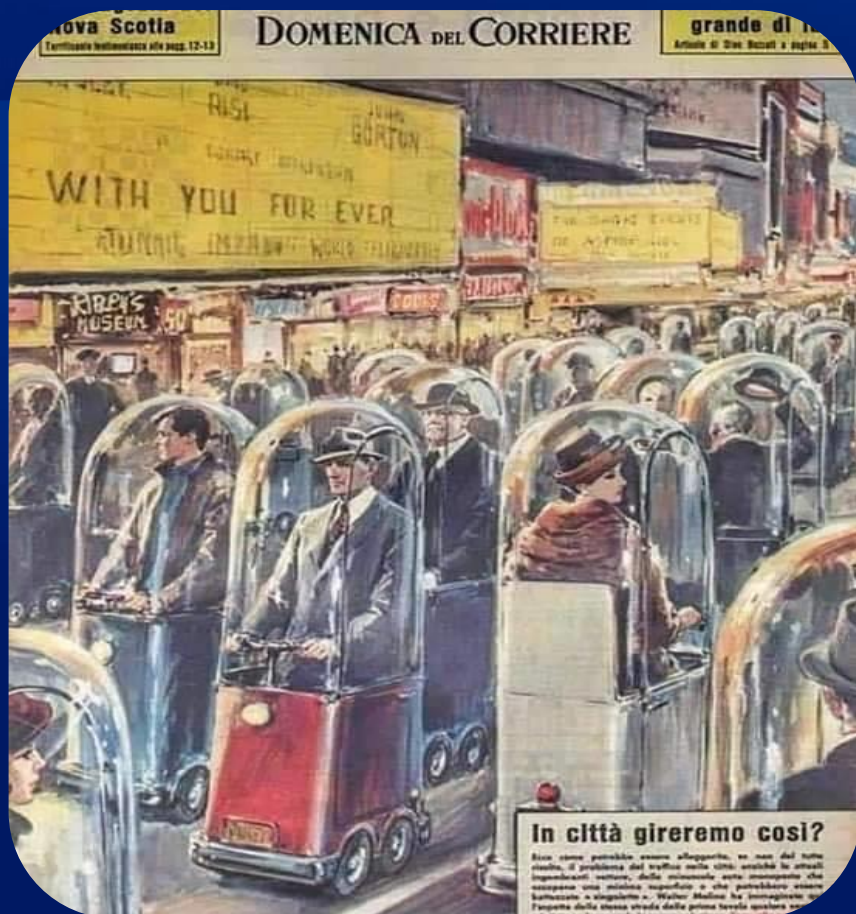
# Легко ли прогнозировать будущее?

Взгляд на цифровизацию образования из 1900 года



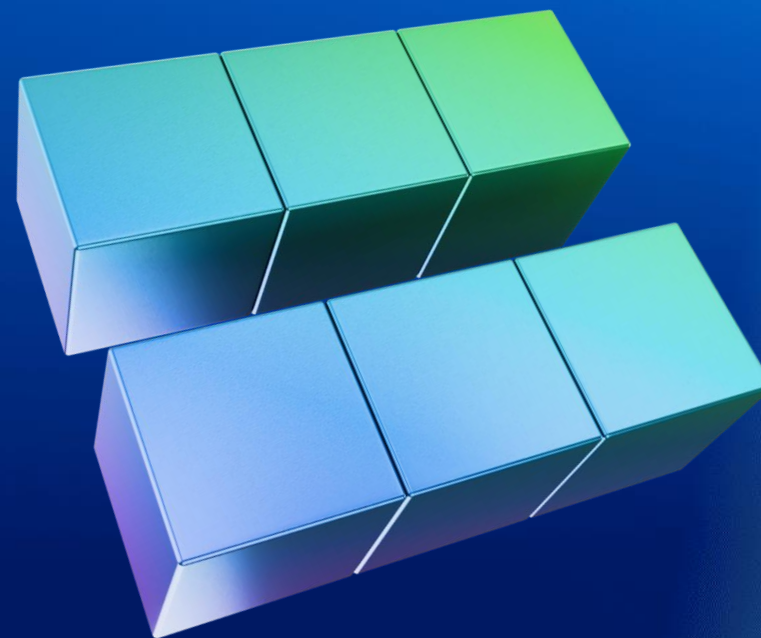
# Легко ли прогнозировать будущее?

Взгляд на мобильность населения будущего из 1962 года

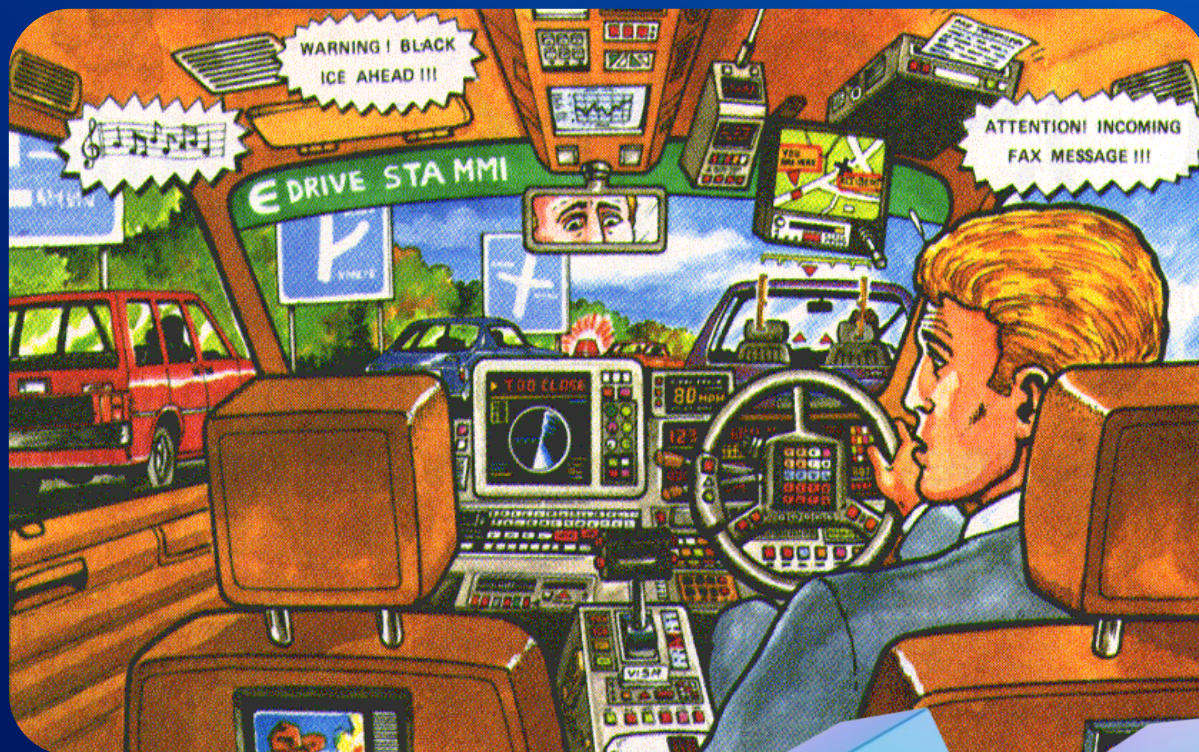


# Легко ли прогнозировать будущее?

Взгляд на роботизацию из 1967 года –  
специалист по робототехнике



# Зеркало заднего вида Маска или изменения, происходящие у нас на глазах



«...это как водить машину по извилистой дороге, смотря в зеркало заднего вида, причем даже не в настоящее зеркало, а на запись, сделанную с этого зеркала три месяца назад.

По прямой дороге это может сработать, но мы скорее мчим по серпантину и нам бы лучше смотреть вперед...»

Источник: интервью Илон Маск и Таркер Карлсон, 2023 Цит.  
по [https://www.ng.ru/economics/2023-05-11/1\\_8721\\_ai.html](https://www.ng.ru/economics/2023-05-11/1_8721_ai.html)

# Легко ли прогнозировать будущее?

Цифровая экономика Советского Союза...



«Ребята, хватит заниматься ерундой.  
Персонального компьютера не может быть.

Могут быть персональный автомобиль,  
персональная пенсия, персональная дача.

Вы вообще знаете, что такое ЭВМ?  
ЭВМ - это 100 квадратных метров площади,  
25 человек обслуживающего персонала  
и 30 литров спирта ежемесячно!»

Слова приписываются заместителю министра  
радиопромышленности СССР Н.В. Горшкову, 1980 г.



# Прогноз ближайшего будущего сквозь призму цифровизации из настоящего

## 92 млн

рабочих мест исчезнет к **2030** году из-за развития искусственного интеллекта, роботизации

## 1%

российских топ-менеджеров считают, что их полностью может заменить ИИ **через 5 лет**



## 78 млн

рабочих мест появится к **2030** году из-за развития искусственного интеллекта, роботизации

## 40%

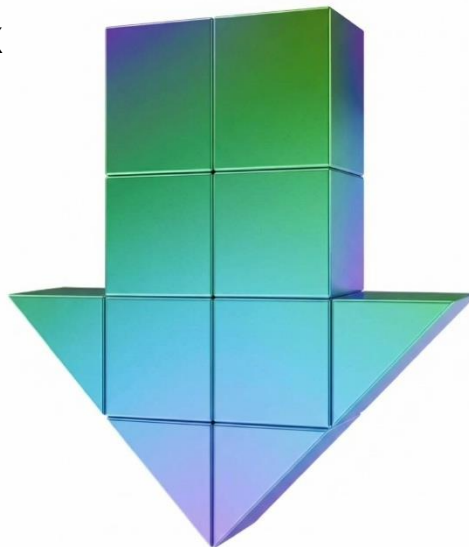
востребованных компетенций изменятся к **2030** году



# Форсайт: определения

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!**



# Классический Форсайт – инструмент управления и быстрой адаптации к трендам и джокерам будущего



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>

# Китай 2050: превращаясь в современную социалистическую страну



Understanding Xi Jinping's Governance

Angang Hu · Yilong Yan ·  
Xiao Tang · Shenglong Liu

## 2050 China

Becoming a Great Modern  
Socialist Country

OPEN ACCESS

Springer

«Прекрасная страна» ... Зеленая!

Китай - экологическая цивилизация

Мы ответим на изменение климата, будем сдерживать углеродные выбросы и выполним наши обязательства по их сокращению

Китай построит общество, устойчивое к климату ...

К 2050 году Китай станет самой крупной развитой страной в мире и будет оказывать вклад в развитие Человечества по 5 направлениям:

**Экономика:** крупнейший мировой рынок, включая появляющиеся новые ниши и направления

**Инновации:** крупнейший мировой инноватор, страна научно-технологического прогресса, страна, завершившая процесс переосмысления себя как инновационной нации

**Зеленое развитие:** мировой лидер, оказывающий существенный позитивный вклад в защиту окружающей среды, ответ на изменения климата и зеленую промышленную революцию

**Культура:** рост мягкой силы Китая для продвижения принципов взгляда на мир «гармоничный, но другой» и вовлечения все большего количества жителей Земли, разделяющих ценности Китая о жизни «разных наций в гармонии»

**Знания:** пример Китая станет образцом для многих развивающихся стран по возможностям быстрого роста и достижения независимости

# Германия: ключевые составляющие будущего развития



- /// Ресурсоэффективное производство и транспорт, построение экономики замкнутого цикла, нейтральные (к 2045 г.) и устойчивые к климату, конкурентоспособные на мировом уровне
- /// Предотвращение изменений климата и борьба с его последствиями, обеспечение продовольственной безопасности и поддержка биоразнообразия
- /// Повышение качества здравоохранения для всех
- /// Усиление цифрового и технологического суверенитета Германии и ЕС в целом
- /// Активизация программы освоения космоса, изучение, защита и использование космического и морского пространств
- /// Общество равных возможностей, безопасность, способность противостоять гибридным угрозам

Источник: <https://issek.hse.ru/news/820689683.html>



# Зеленая сделка Европы 2050: с кем и за чей счет?



- Additive manufacturing
- Autonomous systems
- Sensor technology
  - Industry 4.0
  - Robotics

Передовое производство, включая аддитивное, автономные системы, Индустрию 4.0, роботов



- Biomaterials
- 3D printing and design
- Chemicals, polymers, metals, glass
- Rapid prototyping

Передовые материалы, включая нано, биоматериалы, 3D принтеры, быстрое прототипирование



- Neurotechnology
- Bioengineering
- AI in biology
- Bioelectronics
- Medical engineering

Технологии наук о жизни, включая биоинжиниринг и применение ИИ в биологии, биоэлектронику



- Deep Learning
- Quantum AI
- Robotics
- Autonomous systems
- AI-as-a-service

ИИ, включая глубокое обучение, квантовый ИИ, автономные системы, ИИ как услуга



- Standards (5G, SigFox...)
- Network architectures
  - Cryptography
- IoT networks & protocols
- Distributed ledgers

Технологии, обеспечивающие безопасность и связанность, такие как стандарты (5G и др.), криптография и сетевые архитектуры



- Integrated circuit design
- Quantum computing
- IoT sensors and tokens
- High-performance computing

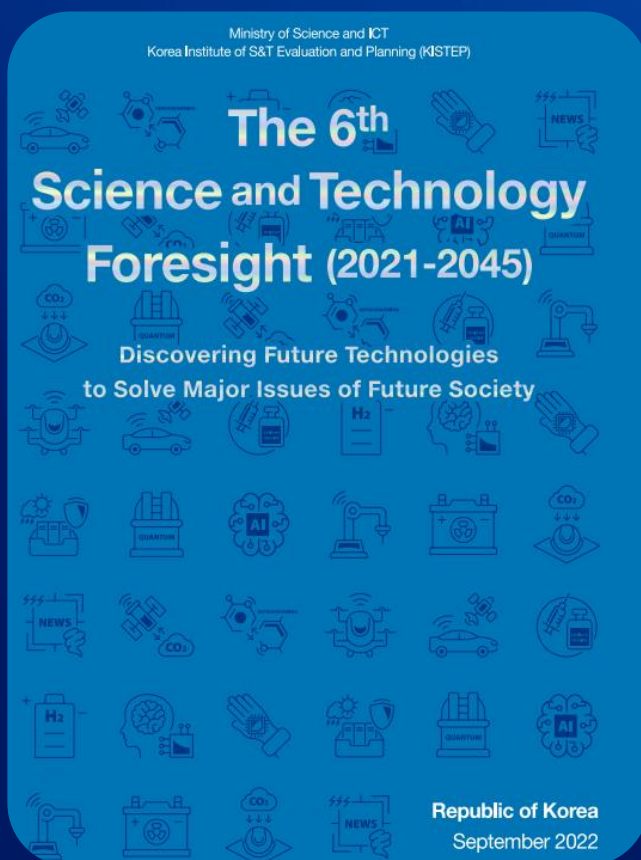
Микро- и наноэлектроника и фотоника, квантовый компьютеринг, сенсоры и токены Интернета вещей

Источники:

[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/697184/EPRS\\_STU\(2021\)697184\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/697184/EPRS_STU(2021)697184_EN.pdf)

ИТ ПРО

# Южная Корея 4.0: на пути к новой технологической революции



## Новая стратегия роста 4.0: 15 приоритетов

- /// Мобильность будущего (future mobility)
- /// Независимое освоение космоса
- /// Квантовые технологии
- /// Медицинские технологии
- /// «Зеленая» энергетика
- /// Цифровые технологии на основе искусственного интеллекта
- /// Углеродно-нейтральные города
- /// Умная логистика
- /// Умные сети
- /// Умное земледелие
- /// Производство полупроводниковой продукции и дисплеев
- /// Новые биомедицинские кластеры
- /// Туристический бизнес
- /// НИОКР в сфере создания специальных визуальных эффектов и виртуальной реальности
- /// Продвижение зарубежных R&D-проектов, в том числе заключение мегаделок в строительной и оборонной сфере и в области атомной энергетики

**\$53 млрд** - первый транш.

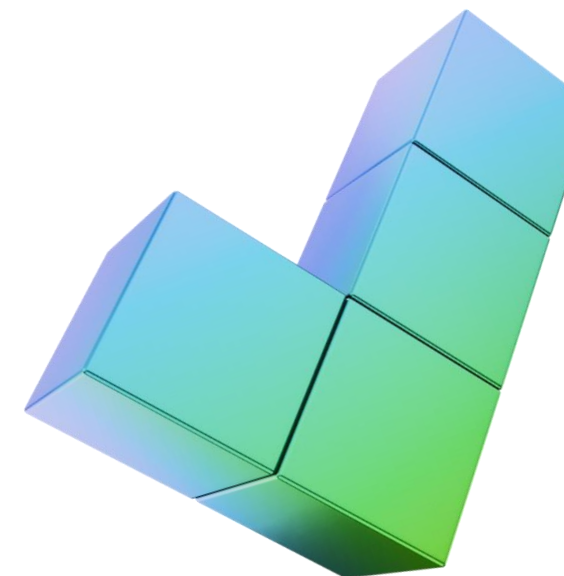
**Направления инвестирования:**  
стимулирование производства полупроводниковой продукции, производство дисплеев, производство вторичных (перезаряжаемых) батарей



# Южная Корея: облик 2045 года (6-й научно-технологический форсайт)

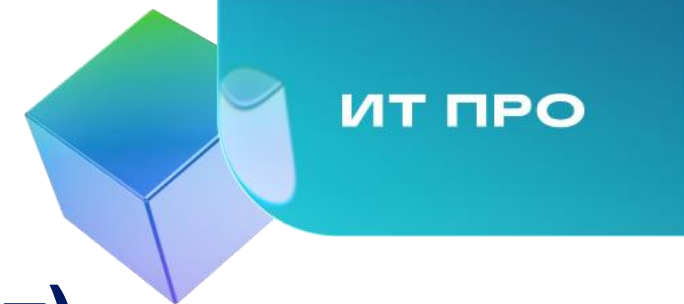


ЦИФРОВОЙ МИР

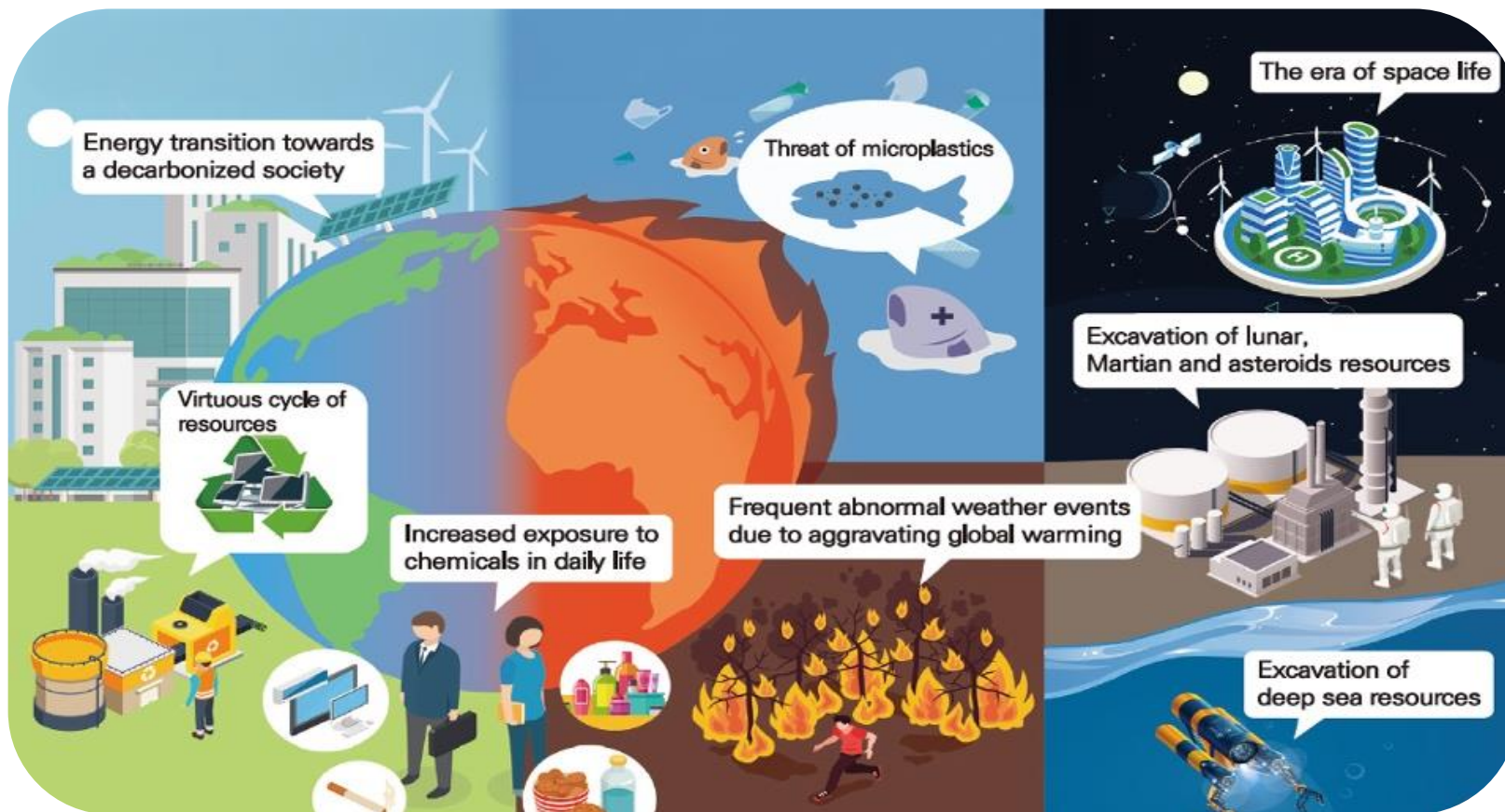




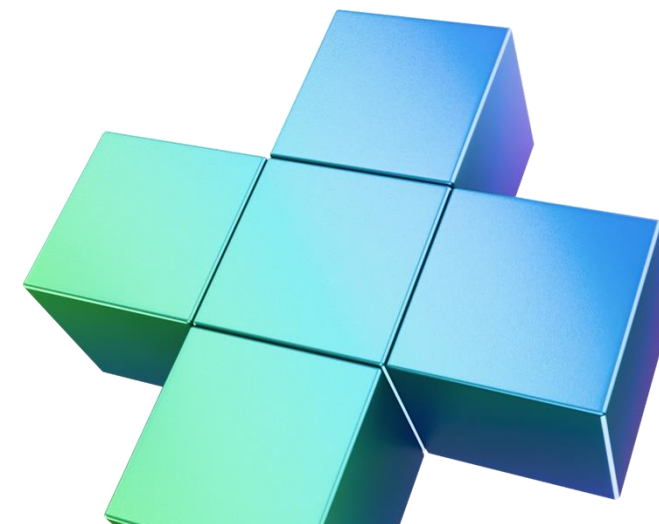
# Южная Корея: облик 2045 года (6-й научно-технологический форсайт)



ИТ ПРО



МИРОВЫЕ ВЫЗОВЫ





# Южная Корея: облик 2045 года (6-й научно-технологический форсайт)

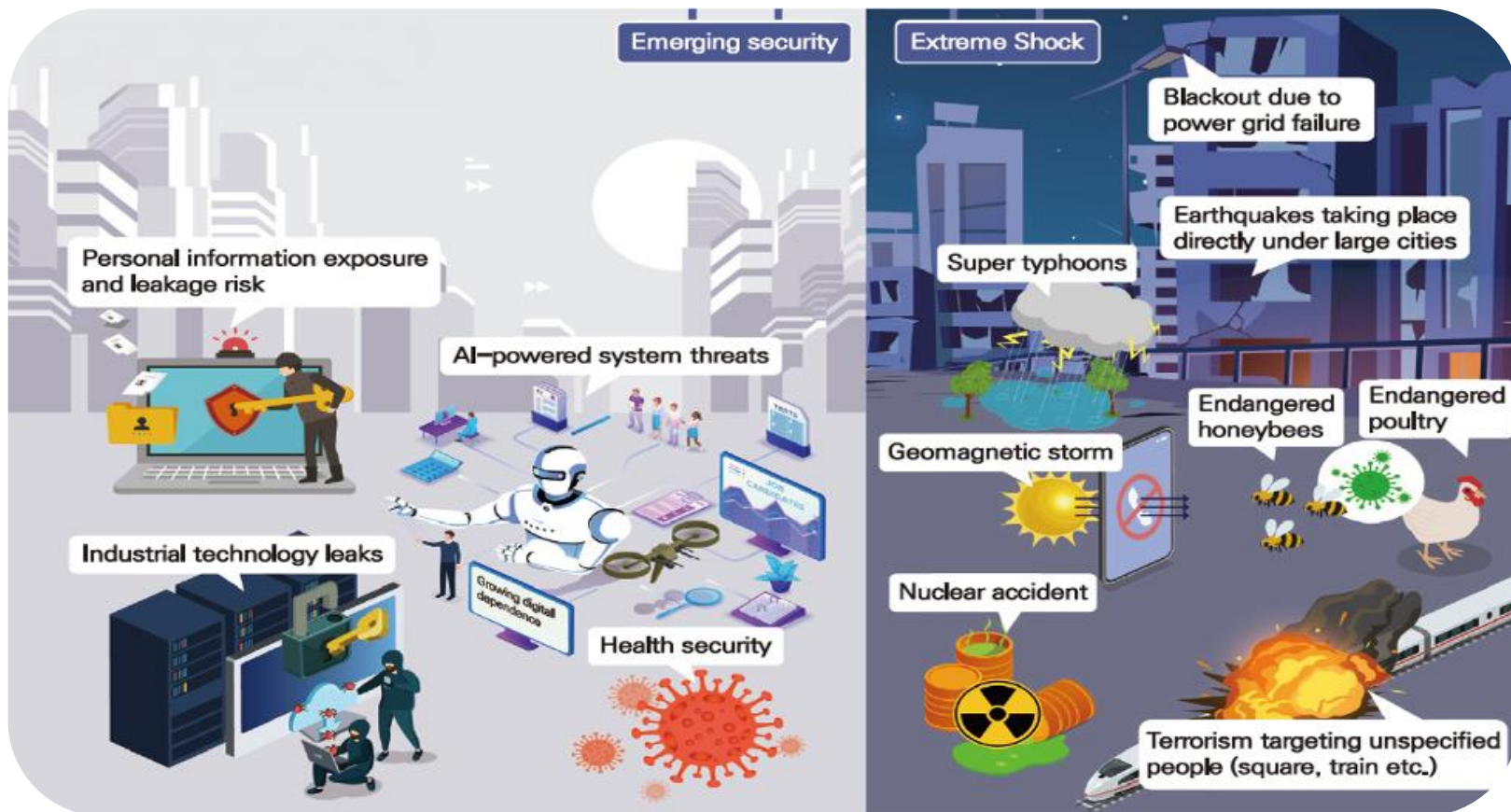
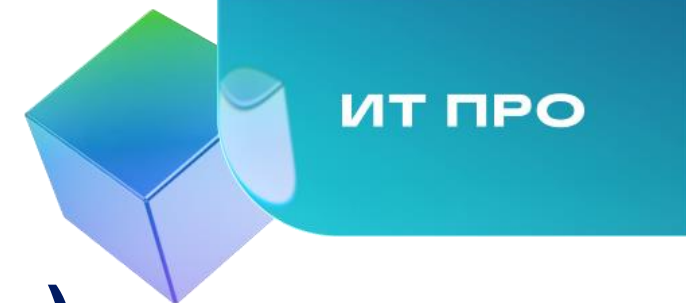


МИРОВОЙ ПОРЯДОК

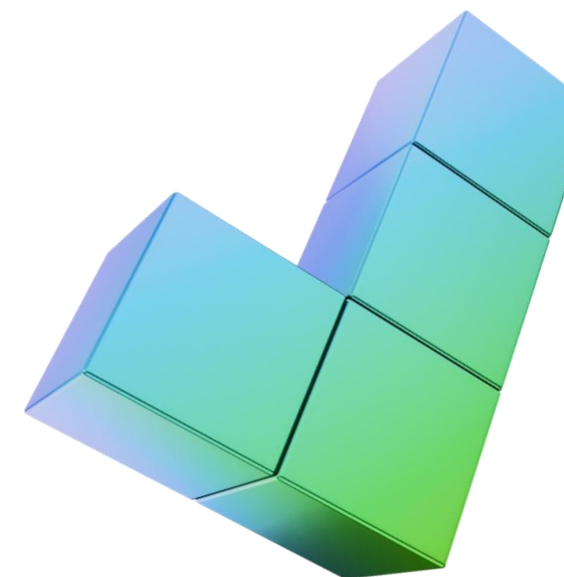




# Южная Корея: облик 2045 года (6-й научно-технологический форсайт)



РИСКИ





# Япония: облик 2050 года (11-й научно-технологический форсайт)



Источники:

<https://www.nistep.go.jp/wp/wp-content/uploads/Analytical-Report-of-Comprehensive-Survey-on-the-State-of-Science-and-Technology-in-Japan-NISTEP-TEITEN-Survey-2021.pdf>

[https://nistep.repo.nii.ac.jp/index.php?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_action\\_common\\_download&item\\_id=6657&item\\_no=1&attribute\\_id=13&file\\_no=15&page\\_id=13&block\\_id=21](https://nistep.repo.nii.ac.jp/index.php?action=pages_view_main&active_action=repository_action_common_download&item_id=6657&item_no=1&attribute_id=13&file_no=15&page_id=13&block_id=21)

ИТ ПРО



# Япония 2050: облик общества будущего

Общество, в котором растёт ценность образа жизни, человечности, автоматизации, выдающегося японского качества, культуры, счастья и общности

Общество, постоянно развивающееся на базе совместного понимания ценностей индивидуума и того, что создано человеком

Общество, для которого значимы ресурсы, энергия, еда, окружающая среда, переработка, активность граждан

## Человечество: изменение стиля жизни

### Изменение стиля жизни индивидуума

- |                                     |   |  |
|-------------------------------------|---|--|
| /// Каждый – Создатель              | /// «Супер» зрелое общество                         | /// Развитие человека  |
| /// «Здоровы до смерти»             | /// Человеко-машинное общество                      | /// Общество расширенной человечности                        |
| /// Общество мульти-персональностей | /// Беззаботное, удовлетворенное, здоровое общество | /// Общество СверхЧеловека: общественный контроль и развитие |
| /// Общество преодоления судьбы     | /// Общество здорового долголетия                   | /// Общество с выбором продолжительности жизни               |
|                                     | /// Общество с разнообразным образом жизни          |  |

### Изменение сообществ

- |   |   |   |
|---|---|---|
| /// Возвращение к органике                          | /// Общество с разнообразным трудом                   | /// Общество, строящее взаимоотношения между новыми технологиями и людьми |
| /// Пост-органическое общество                      | /// Общество супер-роботов                            | /// Общество, ищущее новый мир с вечным любопытством                      |
| /// «Простое» общество                              | /// Гармоничное общество с независимыми индивидуумами |   |
| /// Общество, связанное сквозь пространство и время | /// Общество, ориентированное на природу              |   |

## Инклюзивность: никто не оставлен в стороне

- |   |   |
|---|---|
| /// Общество без границ                             | /// Многомерное общество  |
| /// Общество, поддерживающее мотивацию пожилых      | /// Общество, использующее в полной мере НИОКР для разнообразия |
| /// Супер пожилое общество, запускающее инновации   | /// Общество толерантное к индивидуальным ценностям             |
| /// Всесторонне активное общество                   | /// Общество с развитым передвижением и доставкой               |
| /// Инклюзивное общество                            |   |
| /// Япония как платформа                            |   |
| /// Общество, связанное сквозь пространство и время |   |
| /// Гиперпространственное общество                  |   |

## Устойчивость: устойчивая Япония

- |   |  |
|---|--|
| /// Общество охраны природы   | /// Общество с постоянным круговоротом ресурсов                      |
| /// «Супер» зрелое общество   | /// Общество без беспокойства о недостаточности ресурсов             |
| /// Общество, хорошо подготовленное с ИИ к угрозам                    | /// «Пост-ВВП» общество  |
| /// Общество экономики супер данных                                   | /// Ультранизкоуглеродное общество с новым поколением ИИ             |
| /// Устойчивая энергия и окружающая среда в условиях неопределенности | /// Общество с оптимизированной и распределенной генерацией экологии |
| /// Общество, в котором граждане сами решают социальные вопросы       | /// Общество, готовое воспринять неожиданное                         |

/// Общество, для которого важно исследование и расширение возможностей для творчества

## Любопытство: вечное любопытство

Источник:

<https://www.nistep.repo.nii.ac.jp/record/6657/files/NISTEP-NR183-SummaryE.pdf>

ИТ ПРО

# iFORA™ обеспечивает информационно-аналитическую поддержку принятия решений в условиях растущего объема данных

ИТ ПРО

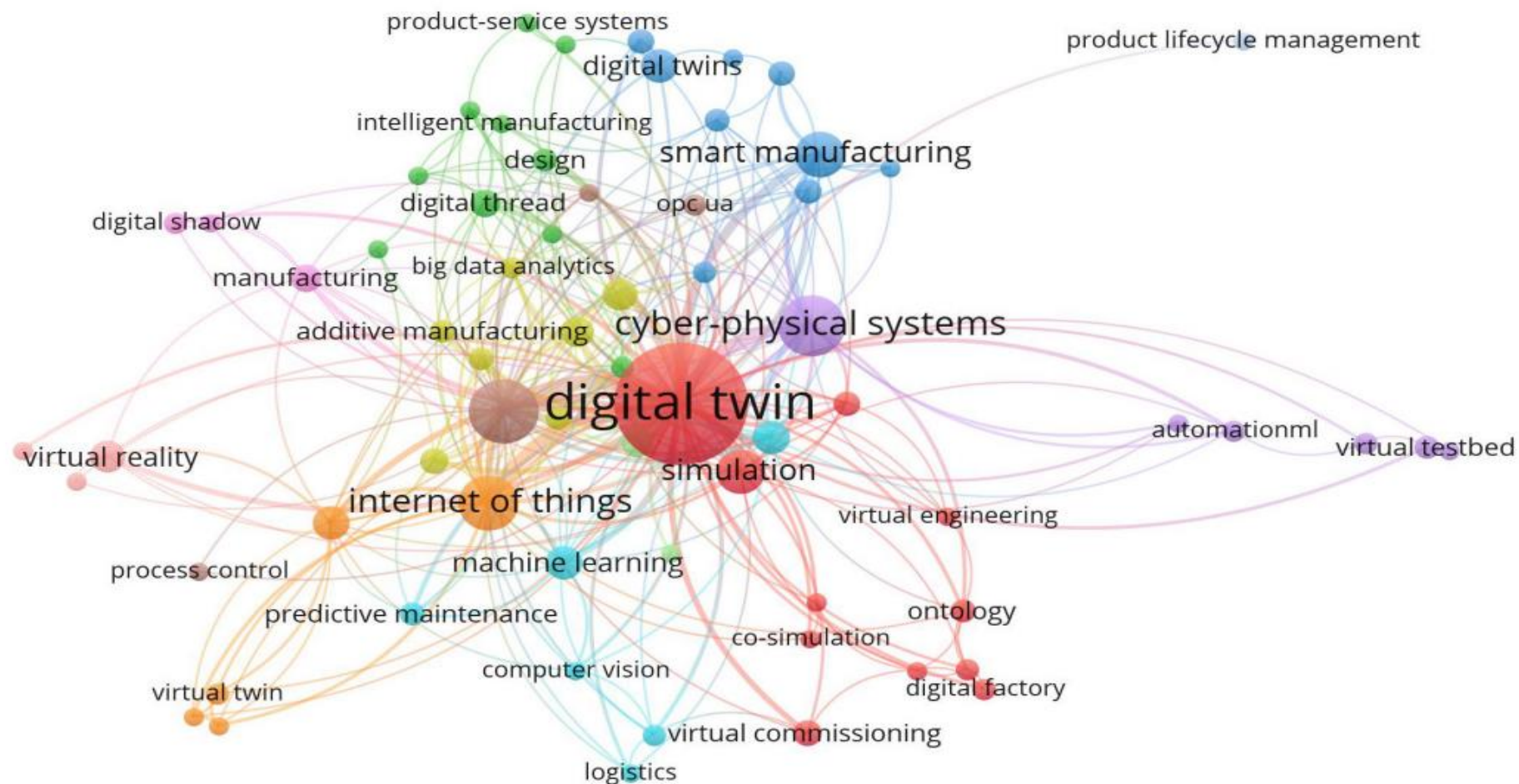


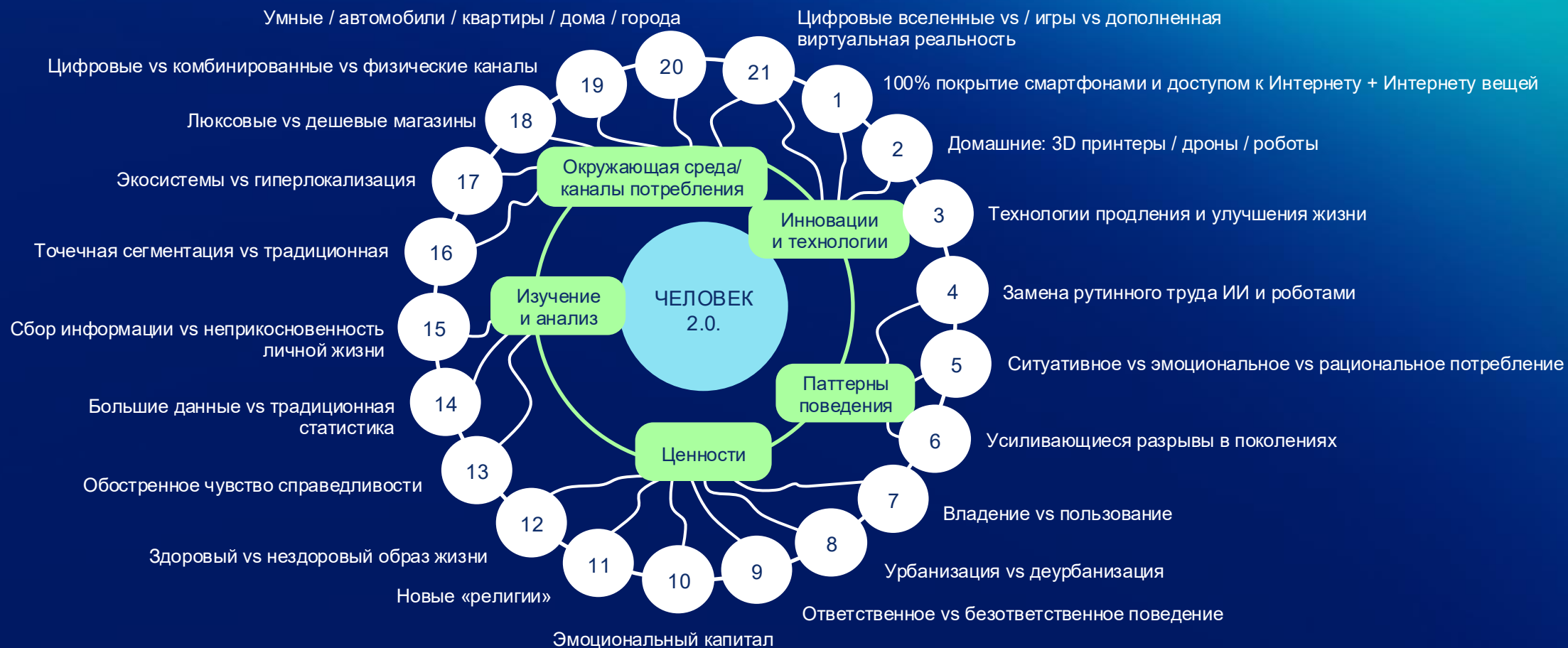















# iFORA: цифровые двойники





# Стратегические развилки 2026 года



-  Масштабы изменения базовых российских **макроэкономических параметров** (ВВП, инфляция, доходы населения и пр.): «падение» vs «восстановление» vs «дрифт»
-  **Приоритеты** государственной поддержки: возможность vs готовность, социальные задачи vs экономические vs технологические + безопасность
-  Структурные **диспропорции**: секторальные, региональные и институциональные
-  Трансформация **роли ИТ**: тотальная цифровизация vs умная vs вынужденная
-  Ставка на **инновации**: прорывы (куда и зачем) vs поддержка статуса-кво vs накопление сил для рывка + «держать руку на пульсе»
-  Логистические, производственные **цепочки, рынки сбыта**: тотальная трансформация vs тюнинг и расширение
-  **Человек**: 2.0 vs 1.1 vs 0.9
-  **Бизнес-модели**: старые vs новые vs гибридные
-  Развитие и поддержка **человеческого капитала**: какие кадры и компетенции нужны?



# Прогноз научно-технологического Развития РФ на период до 2030 года (ПНТР РФ)









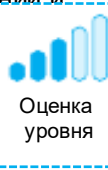
**ПНТР РФ** – документ стратегического планирования, содержащий систему научно обоснованных представлений о направлениях и ожидаемых результатах научно-технологического развития РФ и субъектов РФ на долгосрочный период (п.22 ст.3 ФЗ №172-ФЗ)

**Цель** – определение наиболее перспективных для России областей развития науки и технологий на период до 2030 года, обеспечивающих реализацию конкурентных преимуществ страны



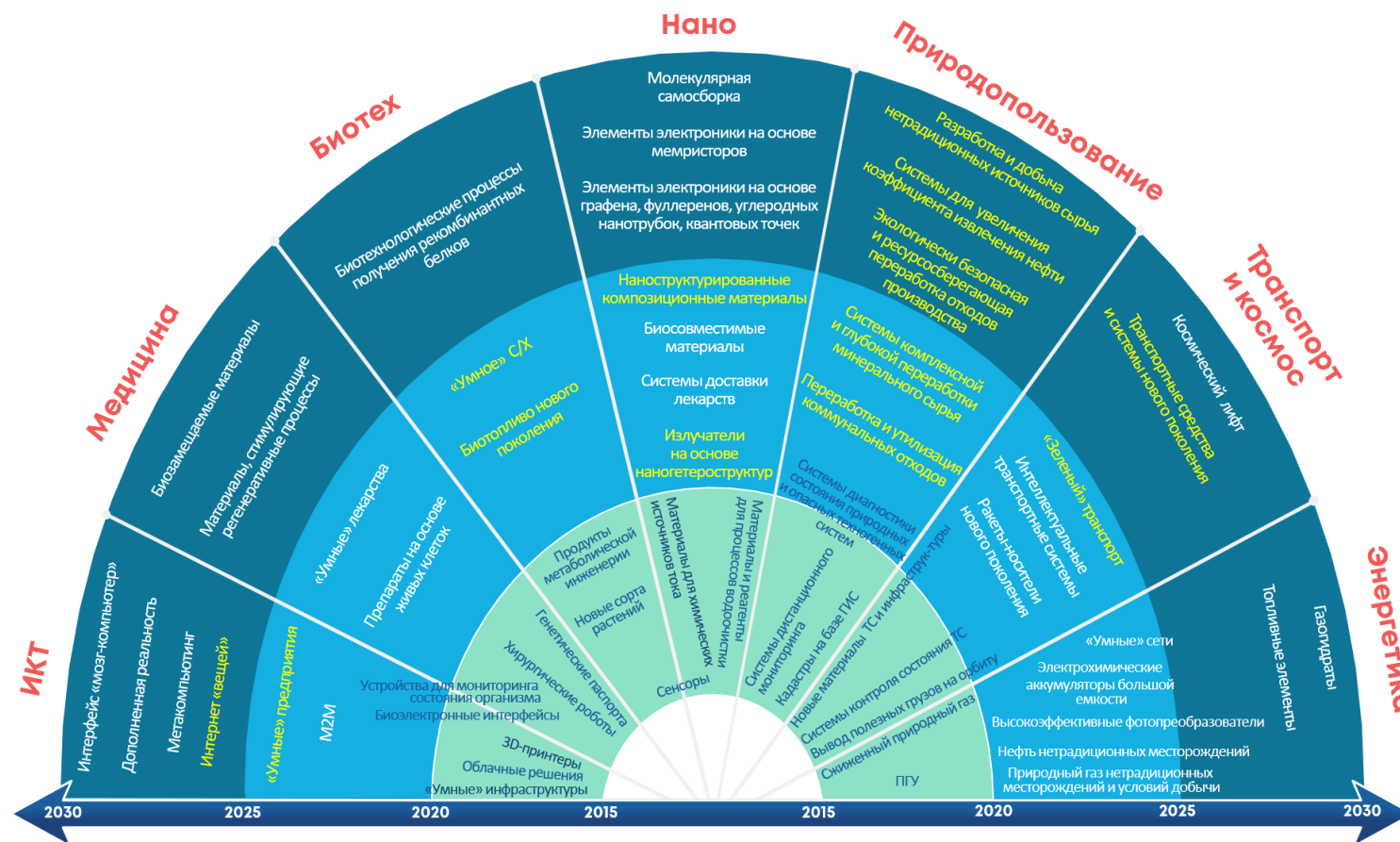
## Состав направлений\*

-  Информационно-коммуникационные технологии
-  Науки о жизни (медицина и биотехнологии)
-  Новые материалы и нанотехнологии
-  Рациональное природопользование
-  Транспортные и космические системы
-  Энергоэффективность и энергосбережение

- 1. Вызовы и окна возможностей**
    - 1.1. Глобальные тренды
    - 1.2. Угрозы и возможности
  - 2. Перспективные рынки, продукты, услуги**
    - 2.1. Структура
    - 2.2. Характеристика
    - 2.3. Потребительские свойства
    - 2.4. Эффекты
  - 3. Перспективные направления научных исследований**
    - 3.1. Тематические области
      - 3.1.1. Области заделных исследований
        - 3.1.1.1. Приоритетные задачи исследований и разработок
  - 4. Рекомендации по использованию**
- 

\* В соответствии с приоритетными направлениями развития науки, технологий и техники РФ (утверждены Указом Президента РФ от 7 июля 2011 г. № 899)

# Результаты прогноза 2030: перспективные продукты и услуги носят междисциплинарный характер

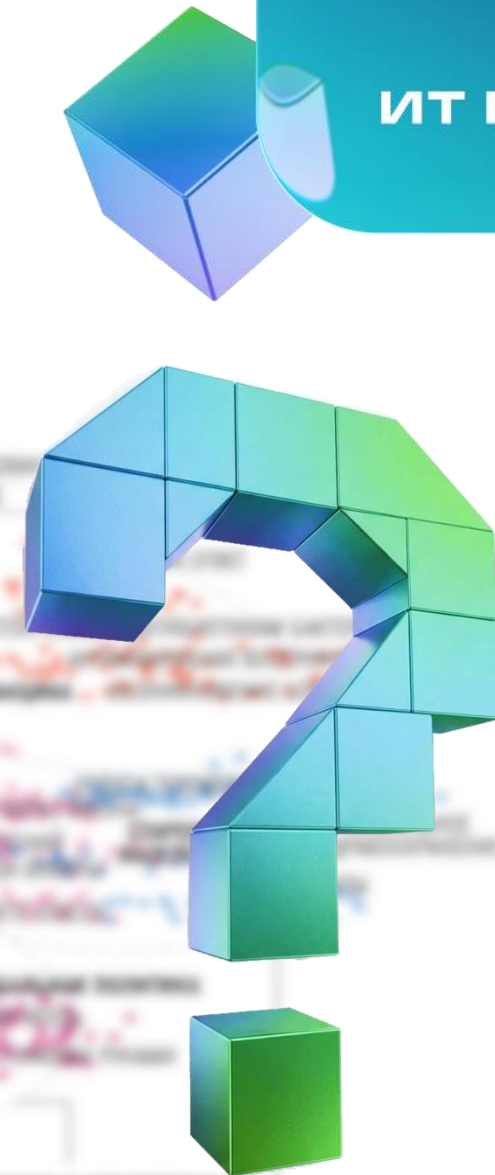




# Глобальные тренды: определяем угрозы и ищем окна возможностей

ИТ ПРО

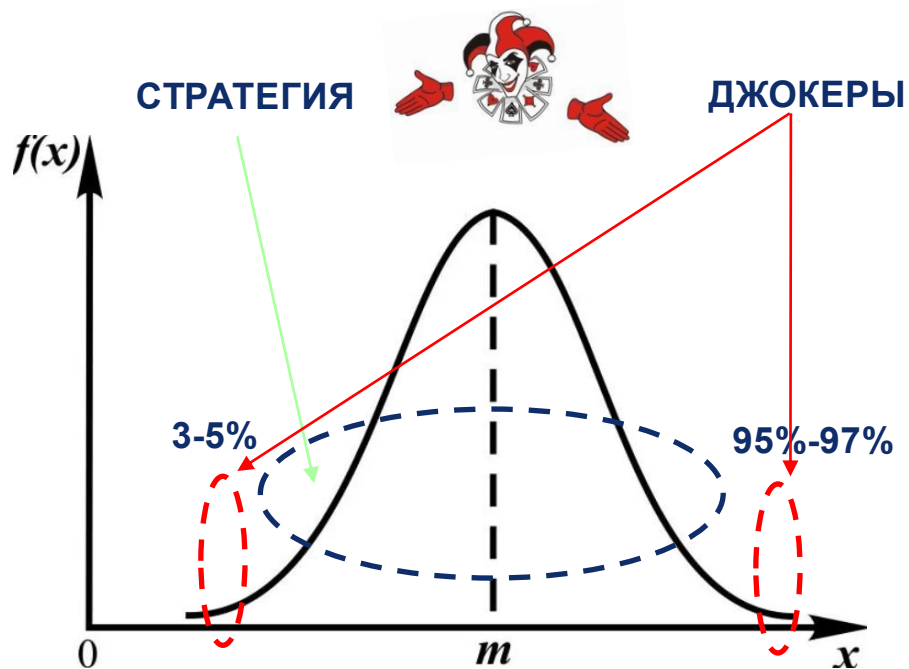
Низкие цены на нефть  
Пандемия COVID 19















# От эпохи предсказуемых трендов к эре джокеров

Джокер – трудно прогнозируемое событие с масштабными эффектами



-  Социальные
-  Экономические
-  Демографические
-  Финансовые
-  Управленческие
-  Ценностные
-  Политические
-  Энергетические
-  Правовые
-  Природные





# Эволюция человека: хронология событий 2040- 2050

## Человек улучшенный

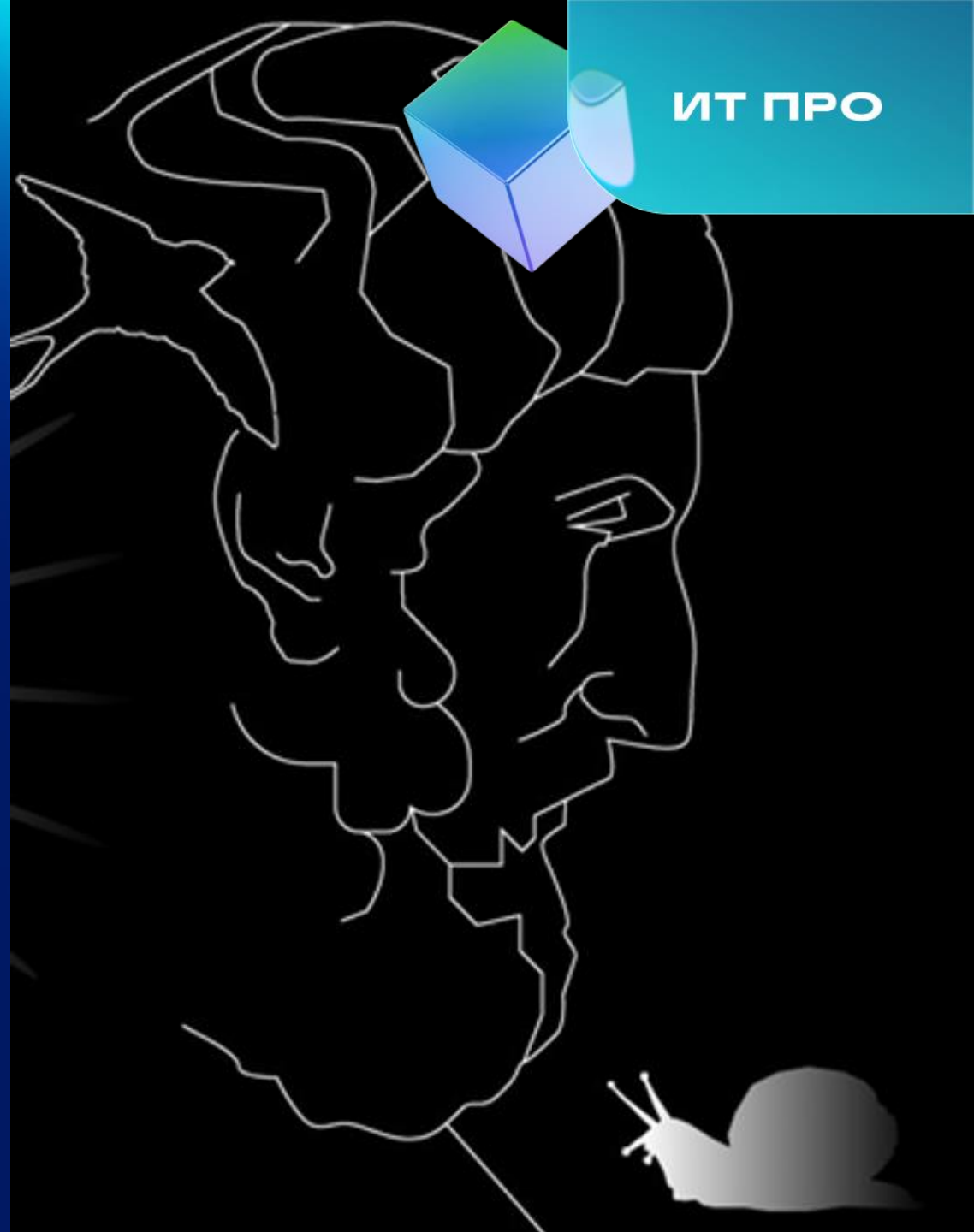
**Яркая черта времени.** Человек обретает бессмертие, по крайней мере цифровое. Уровень технологий настолько сложен, что человек не может его осознать.

**Джокер:** искусственный интеллект обретает самостоятельность — Судный день человечества?

Еще о джокерах см. А.Чулок. *Между джокером и трендом*, Форбс, 2021 <https://www.forbes.ru/biznes/416267-mezhdu-dzhokerom-i-trendom-kak-izmenitsya-mir-za-pervuyu-polovinu-hh-veka>

Источник: А. Чулок. *Дорога длиною в век: по какому пути пойдет развитие человечества*. РБК, 2020 <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/5e0386609a7947086502e858>

ИТ ПРО





# Характеристика инновационной деятельности: данные статистики ИСИЭЗ 2025

Уровень инновационной активности организаций



**22,5%**  
Обрабатывающие производства - всего

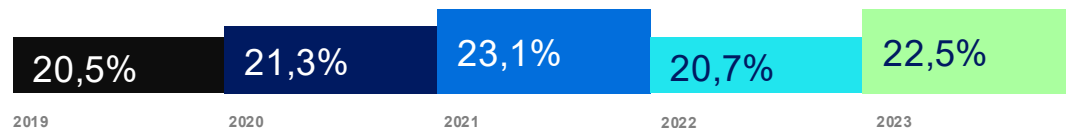
Промышленное производство  
16,9%

Сфера услуг  
9,9%

Сельское хозяйство  
8,0%

Строительство  
4,0%

Динамика инновационной активности организаций



## Использование технологий ИИ в бизнес-процессах организаций (% от числа использующих ИИ)



<https://issek.hse.ru/news/1083541394.html>

<http://issek.hse.ru/mirror/pubs/share/1015092966.pdf>

# Использование технологий ИИ по видам экономической деятельности: данные исследования ИСИЭЗ НИУ ВШЭ 2025

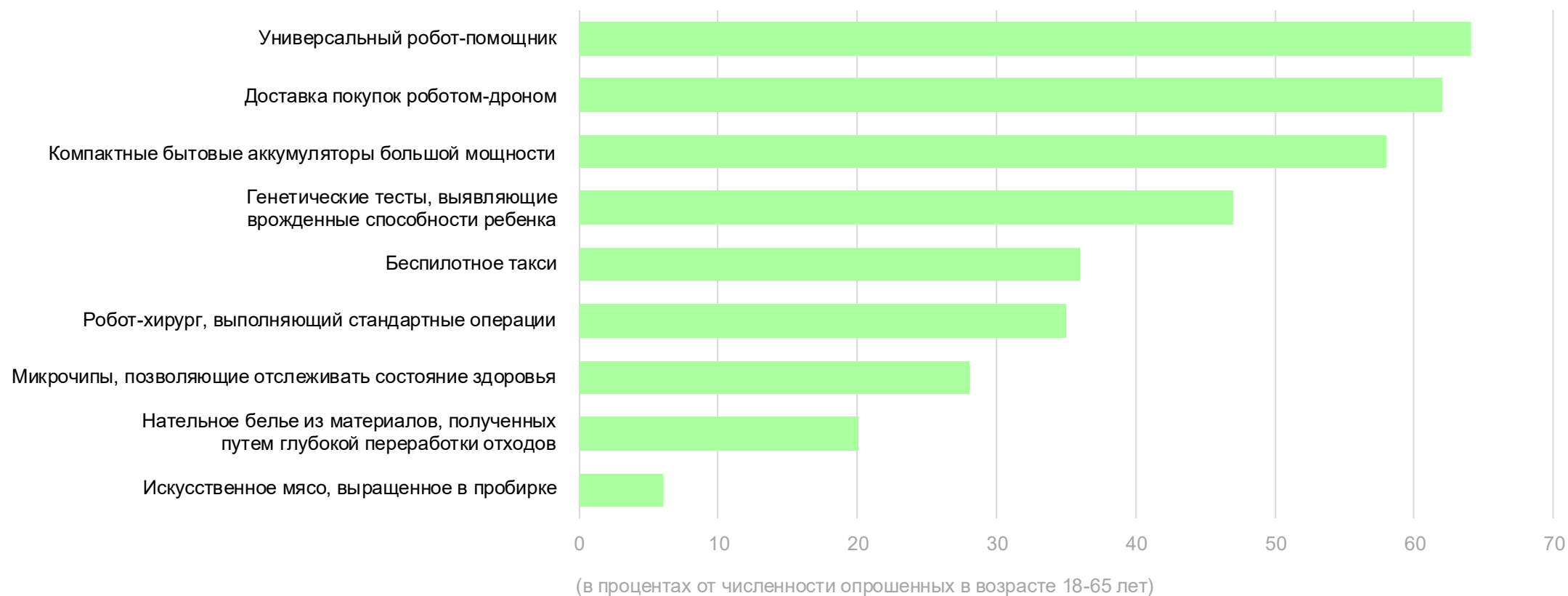
	Число организаций, использующих технологии ИИ (ед.)	Удельный вес организаций, использующих отдельный вид технологий ИИ, в общем числе организаций – пользователей ИИ соответствующего вида экономической деятельности (%)				
		обработки визуальных данных	Интеллектуальной поддержки принятия решений и управления	Обработки звуковых данных	Обработки текста	Повышения эффективности технологий ИИ
<b>По всем видам экономической деятельности</b>	<b>15174</b>	<b>36,3</b>	<b>50,2</b>	<b>35,7</b>	<b>35,6</b>	<b>21,8</b>
Торговля	6782	87,5	66,1	27,1	11,0	5,4
Информация и связь	1412	47,6	55,5	67,6	76,7	41,5
Финансы	1021	72,3	66,2	66,3	84,2	69,8
Государственное управление	921	37,4	30,8	35,7	40,9	28,8
Здравоохранение	838	39,0	32,3	27,6	34,0	28,2
Научно-техническая деятельность	802	47,4	30,3	38,8	54,2	31,8
Обрабатывающая промышленность	711	54,0	31,5	21,9	40,6	33,5
Транспорт и логистика	634	70,6	20,7	24,3	70,8	18,7
Культура и спорт	527	40,4	24,3	35,3	46,9	29,0
Энергетика	242	19,4	12,4	40,9	24,8	10,3
Административная деятельность	232	46,6	33,2	48,3	50,4	34,1
Высшее образование	230	60,4	33,9	48,3	63,0	35,2
Операции с недвижимостью	217	33,2	31,3	34,6	40,6	22,6
Строительство	203	41,4	25,1	32,5	33,0	25,6
Сельское хозяйство	142	40,8	24,6	24,6	31,7	25,4
Водоснабжение, водоотведение, утилизация отходов	110	31,8	22,7	40,0	31,8	25,5
Добыча полезных ископаемых	75	54,7	24,0	32,0	44,0	24,0
Гостиницы и общественное питание	64	35,9	21,9	29,7	43,8	26,6



# Готовы ли мы к будущему? Взгляд глазами населения России 2020



Представлена доля респондентов, которые хотели бы воспользоваться перечисленными товарами или услугами, если бы появилась такая возможность.

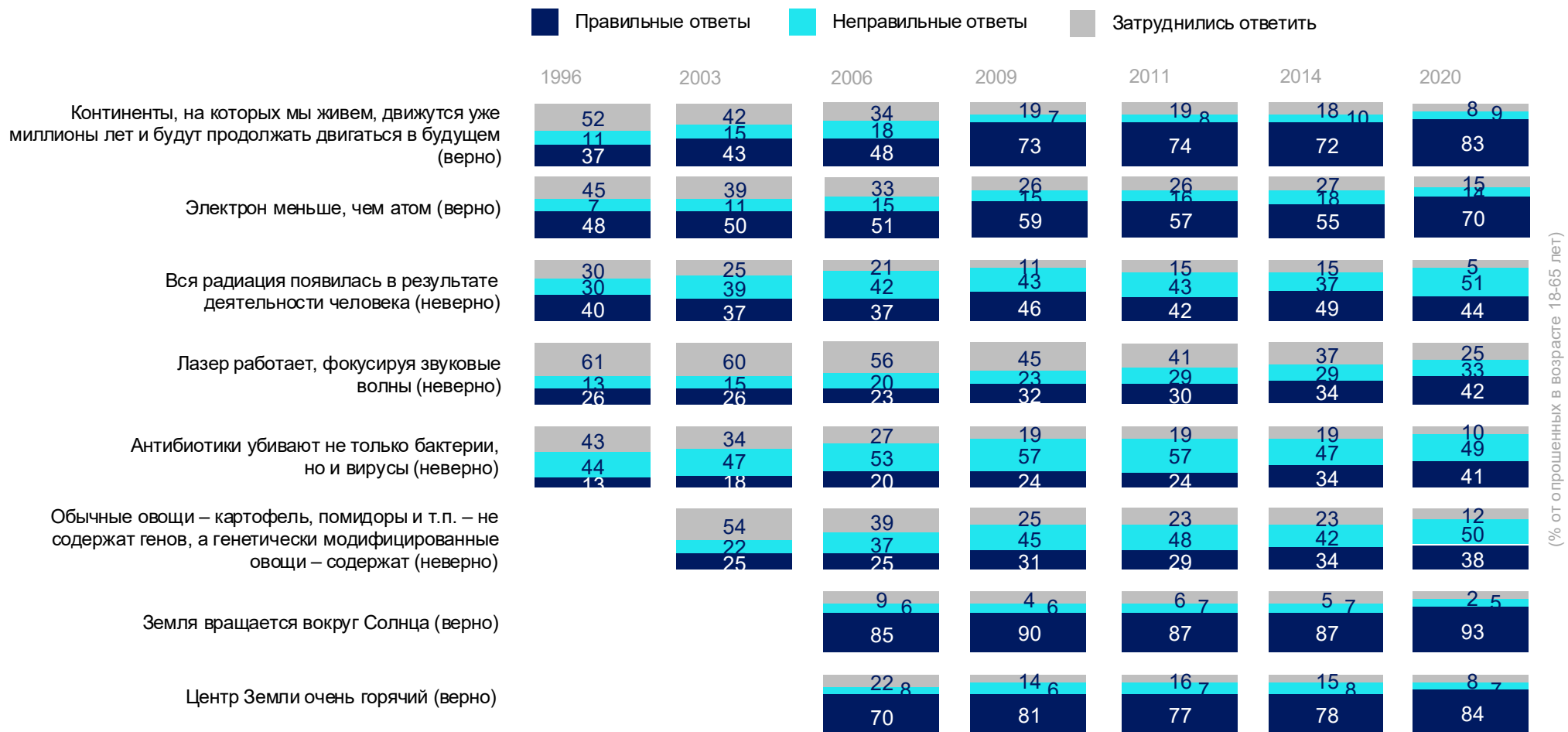




# Научная грамотность населения – повод гордиться?!



Удельный вес корректных оценок в тесте научной грамотности

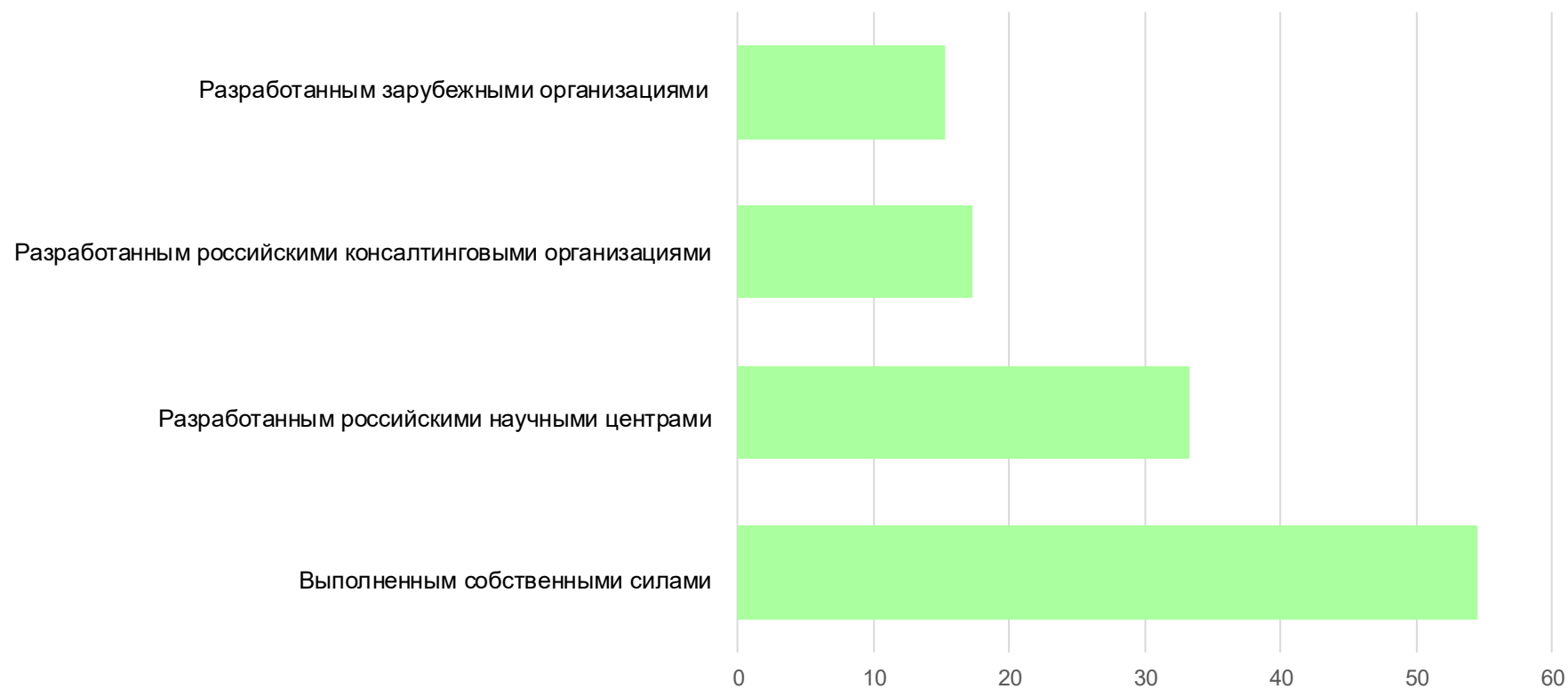




# Аналитика 360°: особенности спроса российских компаний



Каким прогнозам Вы больше доверяете?



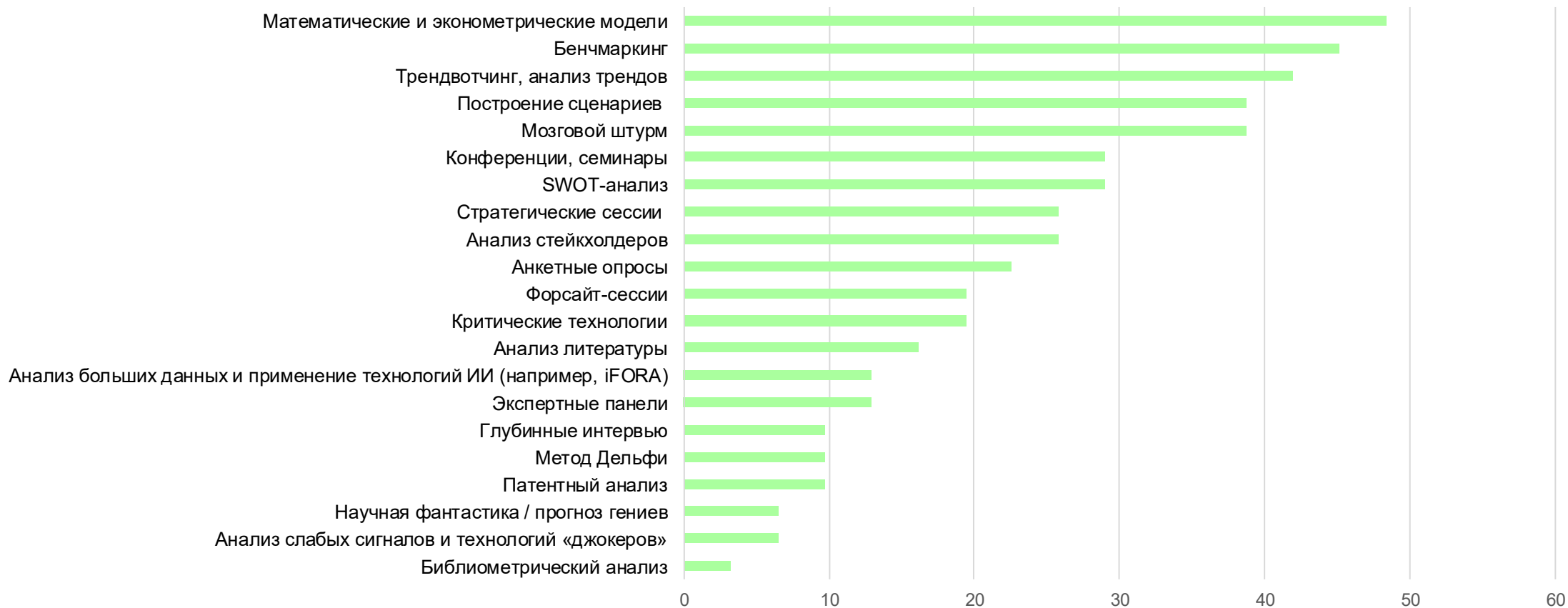


# Аналитика 360°: особенности спроса российских компаний

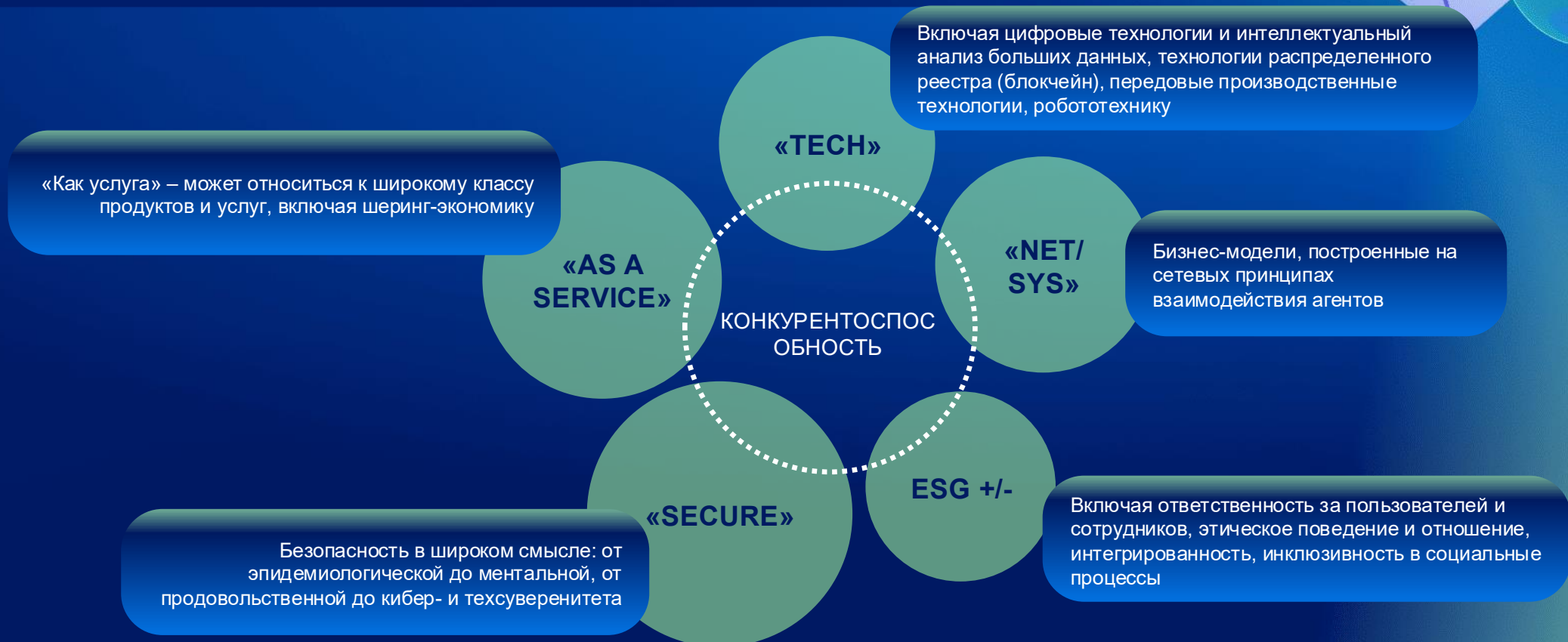


ИТ ПРО

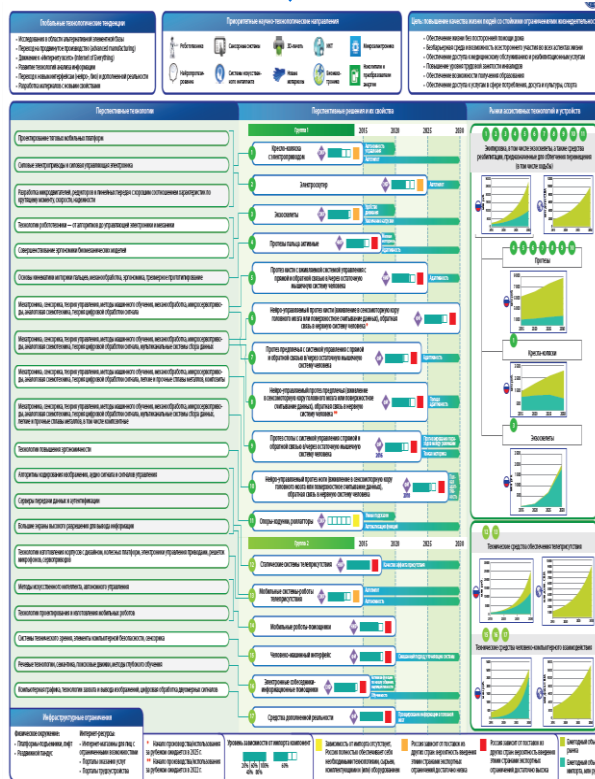
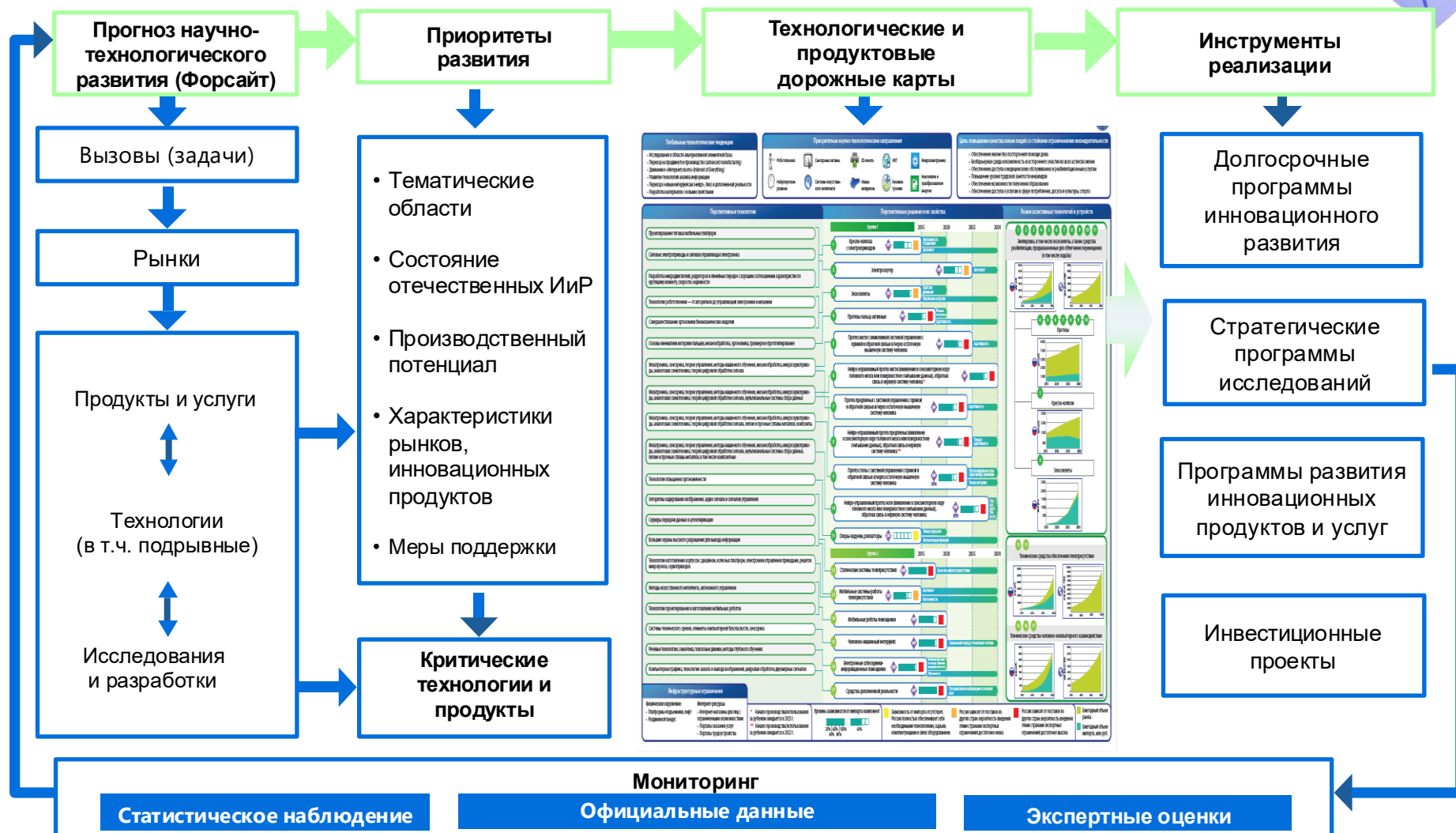
Какие методы прогнозирования, форсайта являются, на Ваш взгляд, наиболее эффективными?



# Контуры конкурентоспособности компаний: горизонт 2030



# Разработка видения: путь из будущего к настоящему





# Ключевые навыки топ-менеджера будущего: ориентиры ближайшей пятилетки

ИТ ПРО

Навыки и компетенции, наиболее значимые для профессии	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%	<b>89%</b>	<b>89%</b>	76%	<b>87%</b>	67%	80%	<b>99%</b>	81%
Умение видеть возможности в сложной неопределенной среде	62%	74%	74%	76%	<b>80%</b>	53%	60%	<b>98%</b>	69%
Навыки антикризисного управления, включая быстрое принятие решений	72%	<b>79%</b>	63%	59%	<b>73%</b>	40%	<b>73%</b>	<b>83%</b>	68%
Способность к критическому мышлению	58%	58%	63%	76%	<b>67%</b>	47%	<b>67%</b>	<b>75%</b>	62%
Умение самовосстанавливаться и управлять рисками	59%	<b>68%</b>	<b>74%</b>	65%	60%	33%	60%	<b>67%</b>	61%
Умение видеть опасности и управлять рисками	55%	<b>63%</b>	58%	<b>65%</b>	60%	27%	53%	<b>73%</b>	56%
Высокие способности к обучению	47%	63%	58%	47%	<b>73%</b>	33%	53%	<b>75%</b>	52%
Комплексное многоуровневое решение проблем и постановка целей	53%	<b>63%</b>	53%	53%	47%	47%	<b>60%</b>	59%	51%

ИТ ПРО



# Ключевые навыки топ-менеджера будущего: ориентиры ближайшей пятилетки

Навыки и компетенции, наиболее значимые для профессии	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%

# В быстро меняющихся условиях самое время найти свою нишу

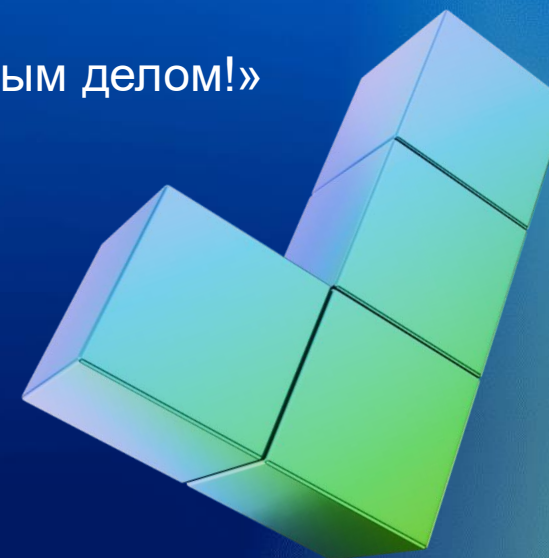


Посмотри на иллюстрацию. Что здесь неправильно? Почему ты так думаешь? А как, по-твоему, должно быть правильно?



«Все правильно.  
Каждый занят любимым делом!»

Лучший ответ



# Спасибо за внимание!

[achulok@hse.ru](mailto:achulok@hse.ru)



- /// Статистика НИУ ВШЭ <https://www.hse.ru/primarydata>
- /// Телеграмм-канал «iFORA\_knows\_how» ИСИЭЗ НИУ ВШЭ
- /// Журнал Q1 Форсайт <http://foresight.hse.ru/>
- /// РБК.ТРЕНДЫ <https://trends.rbc.ru/>