



# Содержание

---

Введение с. 2

---

01 Определенное и неопределенное к 2025 году с. 6

---

02 Траектории будущего с. 17  
Основной путь: Familiar Power  
Альтернативные пути: Local Power, Transforming Power, Fractured Power

---

03 Роль сценариев будущего в принятии решений с. 38



# Представляем вам несколько историй о ближайшем будущем

В нашем видении 2025 года мир начинает жить дальше после пандемии COVID-19, вступая в период длительных изменений, где их динамика и действующие силы приводят к новым способам существования.

## Введение

### Использование сценариев для управления будущим

С началом 2021 года руководители по всему миру прагматично думают, что делать дальше. Во что инвестировать на выходе из пандемии COVID-19? Какие из многих недавних шоковых изменений станут постоянными, а какие исчезнут, когда мы вернемся в мир, похожий на тот, что был у нас в 2019 году?

Бизнесу, правительствам и обществу нужно оперативно принимать решения для составления стратегий на 2021-25 гг. Мы в Ipsos уверены, что использование долгосрочного мышления помогает в принятии более качественных решений.

Формирование будущего начинается с понимания нашей роли в истории. Стоим ли мы на пороге эры разрушений? Или мы находимся в затянувшемся процессе, который должен завершиться рано или поздно? Или, возможно, мы достигли стабильности в чем-то новом и перешли на следующий уровень нормального? Жизнь в пандемию COVID-19 имеет свою хаотичную траекторию, какой-то стабильности можно ждать уже к 2025 году. Однако, следующие 3-5 лет будут формировать реальность в долгосрочной перспективе, более чем на 50 лет.

Пандемия коронавируса и наша реакция на нее вынудили нас быстрее решать часть важных задач; например, как справиться с неравенством, как снизить объем углеводородов в хозяйственной деятельности и в экономике, что делать с глобализацией. Конечно, еще слишком рано анализировать все негативное воздействие COVID-19. Вирус отрицательно повлиял на ряд отраслей, на психологическое благополучие миллионов и на личные финансы многих людей; но он унес намного меньше жизней, чем так называемая "испанка", убившая около 50 миллионов человек столетие назад.

Разработка вакцины в рекордно короткие сроки – важное научное открытие для человечества. Однако понимая, насколько важным был последний турбулентный год, мы также признаем, что такие глобальные потрясения были предсказаны еще до COVID-19.

Этот отчет идентифицирует сложности, с которыми может столкнуться мир, и возможные сценарии развития событий, с помощью которых можно эти сложности преодолеть. Сначала мы выделили то, что останется неизменным в долгосрочной перспективе; тренды, о которых мы уже знаем, и которые продолжат быть актуальными в ближайшие 3-5 лет и далее. Затем мы составили карту самых значимых глобальных неопределенностей. Далее мы объединили две из них в основной сценарий – **наше ключевое видение 2025 года**, наиболее вероятный путь для человечества. В этом отчете мы объясняем, что нужно мониторить в ближайшие годы, чтобы понять, насколько наше видение совпадёт с реальностью.

Затем мы описываем **три альтернативные траектории будущего**. Это наводящие на размышления сценарии 2025 года, хотя с точки зрения начала 2021 года они кажутся менее вероятными.

Мы рекомендуем следить за важными элементами этих сценариев, чтобы определить моменты изменений в будущем и заметить ранние признаки изменений.

Руководители, принимающие решения, могут прочесть и проанализировать эти сценарии уже сейчас. Ipsos может помочь разработать ключевые индикаторы изменений и вести их мониторинг. Этот анализ поможет обосновать стратегии, которые готовят организации к новому будущему. Он поможет руководителям, принимающим решения, формировать это будущее в зависимости от развития событий во внешней среде.





## **Прикладные форсайты на основе опыта команды Ipsos Futures и программы «сканирования горизонта»**

Весной 2020 года Ipsos собрал рабочую группу экспертов со всего мира, чтобы создать фреймворк для понимания неопределенностей в краткосрочном периоде восстановления после пандемии COVID-19.

Мы провели комплексное сканирование, изучая движущие силы изменений в политике, экономике, производстве, нормативные изменения, изменения в гражданском обществе, ценностях и поведении граждан и потребителей, а также роль новых технологий. Мы выделили более 40 основных областей, где можно смоделировать неопределенность. Мы оценили возможные последствия в этих областях и уровень неопределенности, связываемой с каждой из них.

Мы дополнили это анализом наших данных о поведении граждан и потребителей в период пандемии, опираясь на масштабную беспрецедентную доказательную базу Ipsos, насчитывающую более 40 лет исследований изменений глобальных ценностей. Наконец, мы опирались на исторические уроки восстановления человечества после предыдущих пандемий и сопоставимых глобальных событий.

За этим отчетом стоят многомесячные сопоставления, изучение и совместный анализ. Мы обсудили эти результаты с около 100 топовых руководителей Ipsos, а также с сотрудниками Ipsos из разных стран, представляющими Поколения Y и Z, чтобы взглянуть на наши выводы глазами наших самых молодых членов команды. Мы провели 12 дополнительных интервью с внешними международными экспертами по управлению будущим, экономистами, учеными и стратегами и проанализировали взгляды многих других.

Вся эта работа была обобщена в несколько сводных сценариев. Четыре сценария, представленные в этом отчете, показывают обоснованные и вероятные способы развития событий в будущем. Основной сценарий и несколько альтернативных описывают и потенциальные сложности, которые могут возникнуть, когда различные неопределенности взаимодействуют друг с другом.

Мир 2025 года, который мы описываем, скорее знаком любому читающему в 2021 году. Однако креативные и далеко идущие идеи жизненно важны для стратегического видения и подготовки к будущему, поэтому мы также отметили и более кардинальные изменения, которые могут влиять на мир 2025 года.

*“Самая большая опасность во времена турбулентности – это не сама турбулентность, а действия по вчерашней логике.”*

Питер Друкер

Наши сценарии движения к 2025 году – это форсайты, а не прогнозирование. Мы не включаем сюда простые прогнозы, так как разные события будут проявляться по-разному, с разными последствиями для разных государств и регионов. Мы знаем, что отдельные события, которые будут происходить, будут либо ограничивать нас, либо дадут нам новые возможности. Однако эти события происходят внезапно, и их системное взаимодействие сложно, что делает будущее непредсказуемым. Итак, мы не должны воспринимать наш основной сценарий как окончательный рецепт будущего, даже если он сейчас кажется наиболее вероятным.

Сценарии – это наборы более двух ясно изложенных, правдоподобных и заставляющих задуматься историй о возможном будущем. Мы надеемся, что с их помощью читатель сможет поместить себя в различные непростые ситуации, которые могут возникнуть в будущем, и через это начать размышлять о более широком спектре гипотез и действий.

В Ipsos мы стремимся помочь нашим клиентам использовать долгосрочное мышление через форсайты. Это может помочь в принятии будущих решений, гарантируя процветание бизнеса сегодня и обеспечивая устойчивость завтра для будущих поколений.

Эти истории переносят нас в ближайшее будущее 2025 года, но они также должны работать как предзнаменование до 2030 года и далее. Команда Ipsos готова обсудить с вами эти истории и сценарии, чтобы вдохновить вас действовать сегодня и строить долгосрочные планы на будущее.



# 01 Определённое и неопределённое к 2025 году

Определённое с. 7

Основной путь с. 14

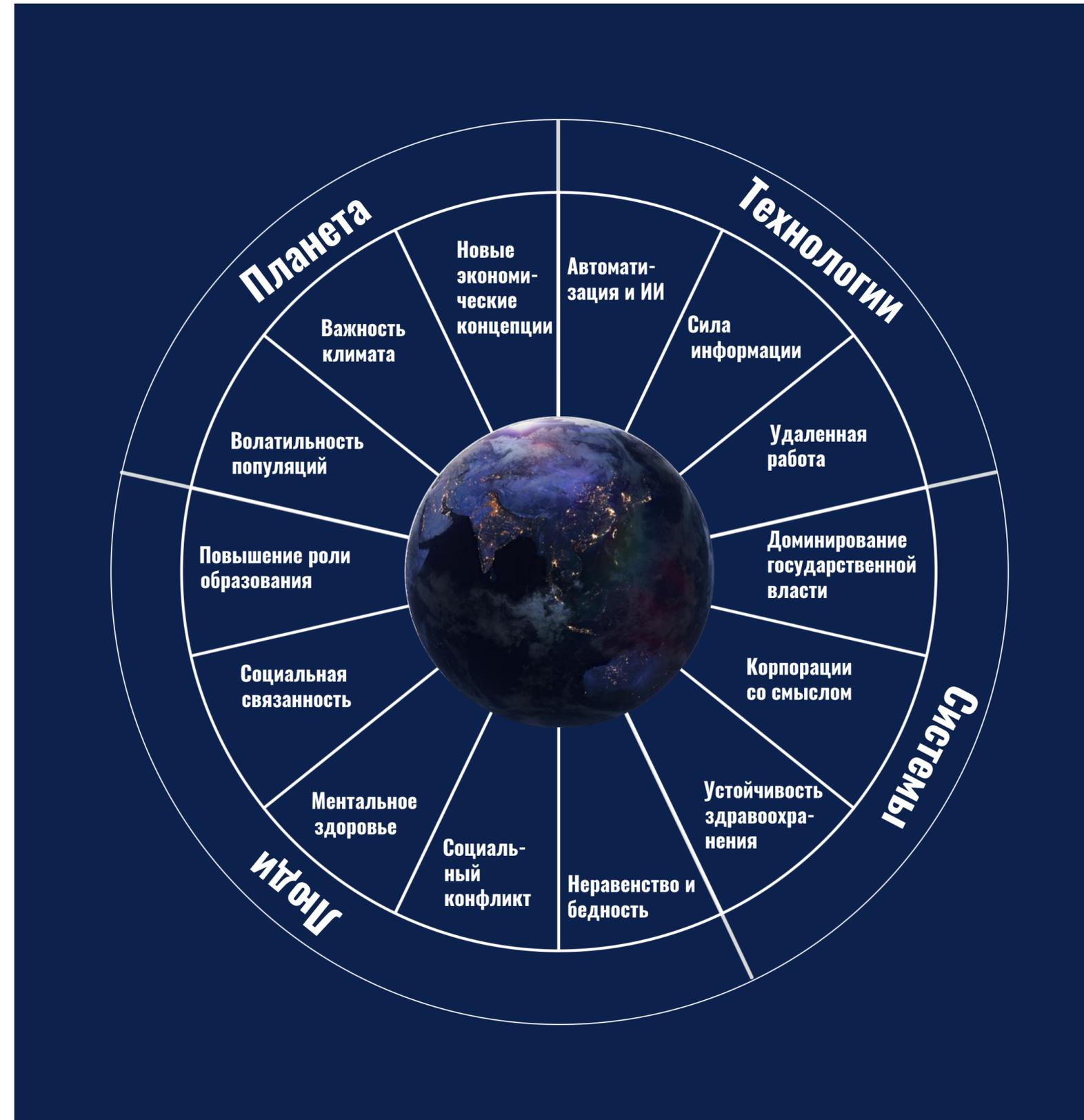
Альтернативные пути с. 15



# Определённое

## Что мы можем ожидать увидеть в ближайшие пять лет

Некоторые вещи стали крайне вероятными в мире 2025 года. Их корни лежат в долгосрочных макро-силах, которые продолжают развиваться, или это среднесрочные сдвиги, которые были усилены, стали очевидны для общественного сознания или их ускорил COVID-19. Все наши истории о будущем содержат такие определенные вещи, хотя то, как мир реагирует на них, может быть разным в разных ситуациях будущего. Новые события ускорят эти тренды, часто бывающие разнонаправленными.



# Планета

## Макросилы, формирующие планету

### ВАЖНОСТЬ КЛИМАТА

Мы знаем, что должны декарбонизироваться, начать спасать и восстанавливать наши хрупкие экосистемы и менять политику управления природными ресурсами.

Мы стали свидетелями глобального потепления, наводнений и бурь, повышения уровня моря, загрязнения пластиком, сокращения биоразнообразия, опустынивания и видим вероятность еще одной глобальной климатической катастрофы в ближайшие пять лет.

### НОВЫЕ ЭКОНОМИЧЕСКИЕ КОНЦЕПЦИИ

Рост – больше не долгосрочная данность.

Эффективность экономики, основанной на сырьевом экспорте, вызывает вопросы. Не прекращаются торговые войны, глобальная борьба за нефть и ресурсы будет продолжаться, но мы начинаем понимать пределы нашей планеты. Активы истончаются, а поставку товаров в срок уже нельзя гарантировать из-за непредсказуемых климатических и геополитических потрясений. Начат обратный отсчет ценностным моделям XX века.

### ВОЛАТИЛЬНЫЕ ПОПУЛЯЦИИ

Границы будут и впредь иметь важное значение для людей. Волатильность населения будет сохраняться, обусловленная активным ростом продолжительности жизни, более низкими коэффициентами иждивенцев и более низкими коэффициентами рождаемости.

Между тем неравномерное распределение ресурсов увеличит миграцию между странами и через границы поколений.

Миграция в результате экономической неопределенности, войн, отсутствия продовольственной безопасности и доступности воды будет усиливаться, и мировая общественность будет и дальше беспокоиться о национальных границах.



# Люди

## Демографические, социальные и поведенческие изменения

### ПОВЫШЕНИЕ РОЛИ ОБРАЗОВАНИЯ

Повышение уровня грамотности, расширение возможностей для девочек, повышение спроса на высшее образование

По мере того, как все большая часть мира переходит к экономике услуг и знаний, страны, бизнес и люди инвестируют в образование. Это в сочетании с расширением возможностей коммуникаций увеличивает численность образованного и подключенного к глобальной сети населения мира. Как следствие, это, возможно, облегчает выявление проблем системного уровня и доведение их до сведения общественности.

### СОЦИАЛЬНАЯ СВЯЗАННОСТЬ

Рост пользования социальными сетями меняет наше представление о знаниях и доказательствах.

Наряду с ростом осведомленности, это позволяет развиваться прогрессивным движениям, таким как #metoo и #BlackLivesMatter. Это также подталкивает нас к еще большей поляризации и трайбализму. Подпитываемые технологией deepfake, политическими и другими кампаниями «нечистыми на руку», а также низкими технологическими барьерами для распространения информации (и дезинформации), природа информации –

и то, как общество использует доказательства – все чаще будет оказываться под вопросом. Постоянно возникающие «альтернативные истины», выдвигаемые оппозиционными идеологическими группами, подпитываются, разрастаются и усугубляются социальными сетями.

### МЕНТАЛЬНОЕ ЗДОРОВЬЕ

Мир признает, что нам нужно заняться своим психическим здоровьем; укреплением нашего физического здоровья, нашего общества и сообществ для повышения устойчивости к будущим вызовам.

### СОЦИАЛЬНЫЙ КОНФЛИКТ

В описанной выше раздробленной информационной среде ближайшее будущее будет характеризоваться поляризованными взглядами, разделенными по таким демографическим признакам, как этническая принадлежность, пол и возраст, а также разделением по взглядам и ценностям.



# Системы

## Изменения системном уровне

### НЕРАВЕНСТВО И БЕДНОСТЬ

Становится очевидным влияние нищеты и неравенства и на отдельные результаты в области здравоохранения, и на здоровье населения, и на степень соблюдения рекомендаций ради сохранения общественного здоровья во время шоковых событий. Решение этих проблем на системном уровне становится проблемой, которую нужно решать всем нам.

### УСТОЙЧИВОСТЬ ЗДРАВООХРАНЕНИЯ

Достижения в области биотехнологий, управления данными и вычислений будут использованы для создания более совершенных системных систем управления здравоохранением.

Эти нововведения могут распределяться неравномерно, учитывая проблемы неравенства, описанные выше. Однако для решения проблем инфекционных заболеваний, устойчивости к антибиотикам, старения и болезней, связанных с образом жизни, технологии, которые уже созданы сегодня, плюс новые достижения в геномике и искусственном интеллекте (ИИ), продолжится перестройка государственных и частных систем здравоохранения в постковидном мире.

### КОРПОРАЦИИ СО СМЫСЛОМ

Системная взаимосвязь между государственным и частным секторами становится все более очевидной. В каждом сценарии будущего мы видим, что корпорации будут все чаще приходиться к необходимости иметь социальную цель. Это поможет им выжить в мире ограниченных ресурсов и получить поддержку своих стейкхолдеров, поскольку бизнесу нужно демонстрировать заботу об улучшении жизни людей во всем мире.

### ДОМИНИРУЮЩАЯ ВЛАСТЬ ГОСУДАРСТВА

В то время как роль корпораций и новых социальных организаций меняется (и дальше мы увидим, как это может проявиться в разных альтернативных сценариях), в 2025 году все еще сохраняется власть национальных государств, несмотря на то, что она становится все более хрупкой и все больше критикуется. В каждом сценарии будущего глобальная мощь США сохраняется – и в социальном, и в экономическом плане. Можно прогнозировать усиление Азии, особенно Китая; преобразующую силу Китая в достижении своих экономических и культурных целей будут ощущать во всем мире.



# Технологии

## Жизнь, измененная технологиями

### УДАЛЕННАЯ РАБОТА

Гибкий офис с цифровым управлением останется с нами. Необходимость дистанционной работы, вероятно, будет сохраняться не менее пяти лет, хотя может постепенно сходить на нет. Наряду с другими изменениями, такими как дальнейший переход в гиг-экономику, продолжение вертикальных и горизонтальных коллабораций, это будет означать, что то, где мы живем, как мы работаем, как мы общаемся, какую используем инфраструктуру и как мы путешествуем, будет постепенно, но кардинально, меняться.

### АВТОМАТИЗАЦИЯ И ИИ

Достижения в области машинного обучения постепенно изменят нашу социальную и бизнес среду. В армии, здравоохранении, госуправлении, мобильности, производстве и цепочках поставок, в вовлечении потребителей – во всех сферах жизни устойчивый рост автоматизированных и управляемых ИИ систем изменит то, как мы действуем в мире. Будь то экономический кризис или какой-либо другой, эти технологические изменения продолжатся и в течение следующих пяти лет приведут к расслоению населения и изменениям в занятости.

### ВЛАСТЬ ДАННЫХ И ФРАГМЕНТАЦИЯ РЫНКОВ

В каждом потребительском секторе мы увидим цифровизацию, новые интерфейсы и механизмы взаимодействия с клиентами, монетизацию данных и дробление массового рынка на многие ниши, построенные на более активном сборе данных и способах делиться данными.

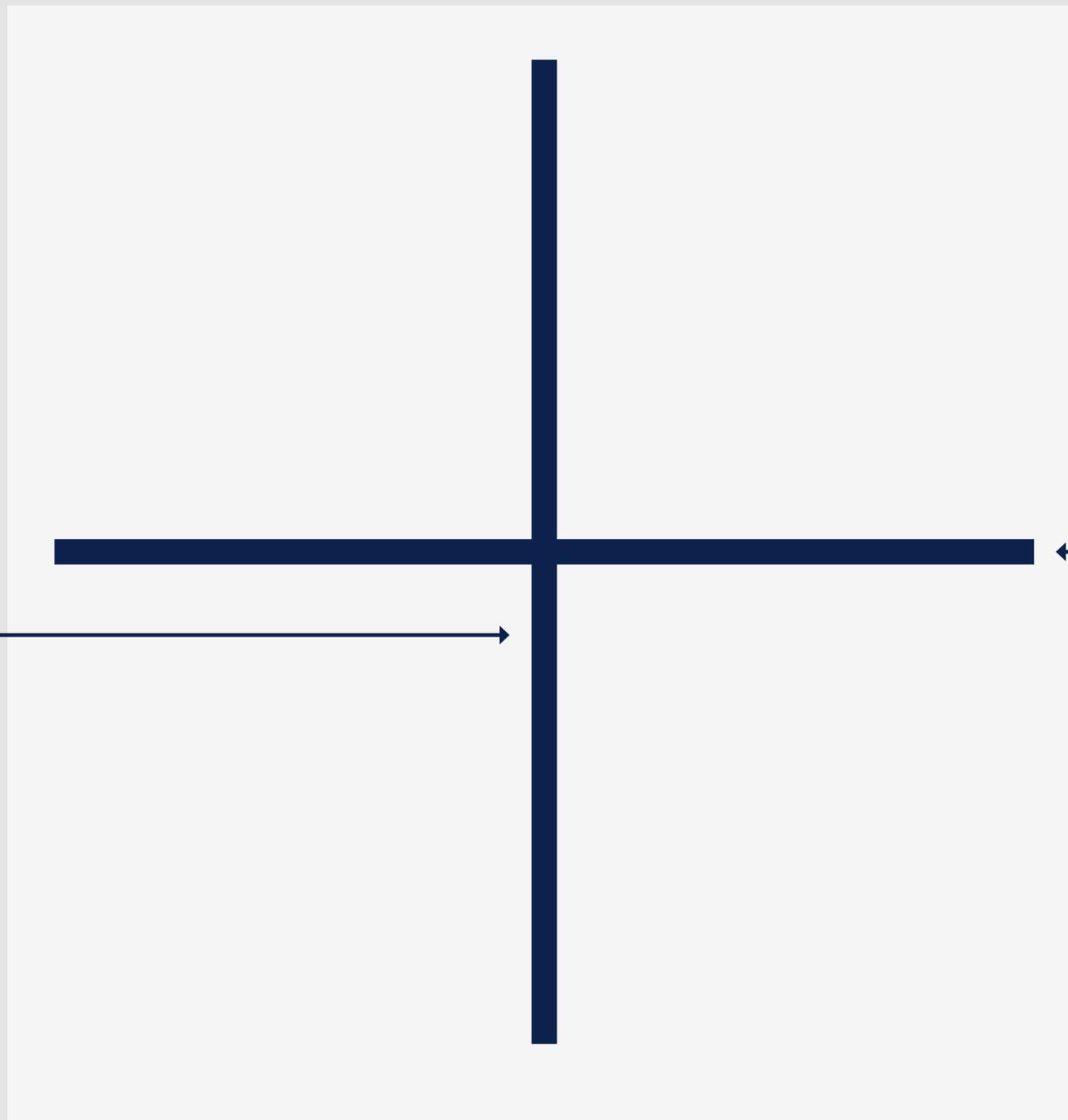


# Напряженность в мире в 2025 году

Эти элементы будущего – только начало истории. Мы разметили влияние и уровень определенности сил, формирующих мир в ближайшие пять лет, и выявили значительные неопределенности. Мы изучили наиболее важные факторы изменения на осях двух ключевых неопределенностей, которые, по нашему мнению, будут формировать мир.

## Вертикальная ось показывает экономическую картину

Будет ли иметь место быстрое, сильное восстановление и движение назад к высоко контактной экономике, которая была у нас в 2019 году? Либо это будет более слабое, неоднородное восстановление? Это может быть следствием медленного роста глобальной вакцинации, или, возможно, новых потрясений, таких как различные пандемии или климатические явления, которые могут повлиять на экономику до 2025 года. С 2021 года наиболее вероятной точкой на этой оси кажется постепенное восстановление, а не быстрый глобальный отскок.



## Горизонтальная ось показывает напряженность в демографических, социальных и политических ценностях

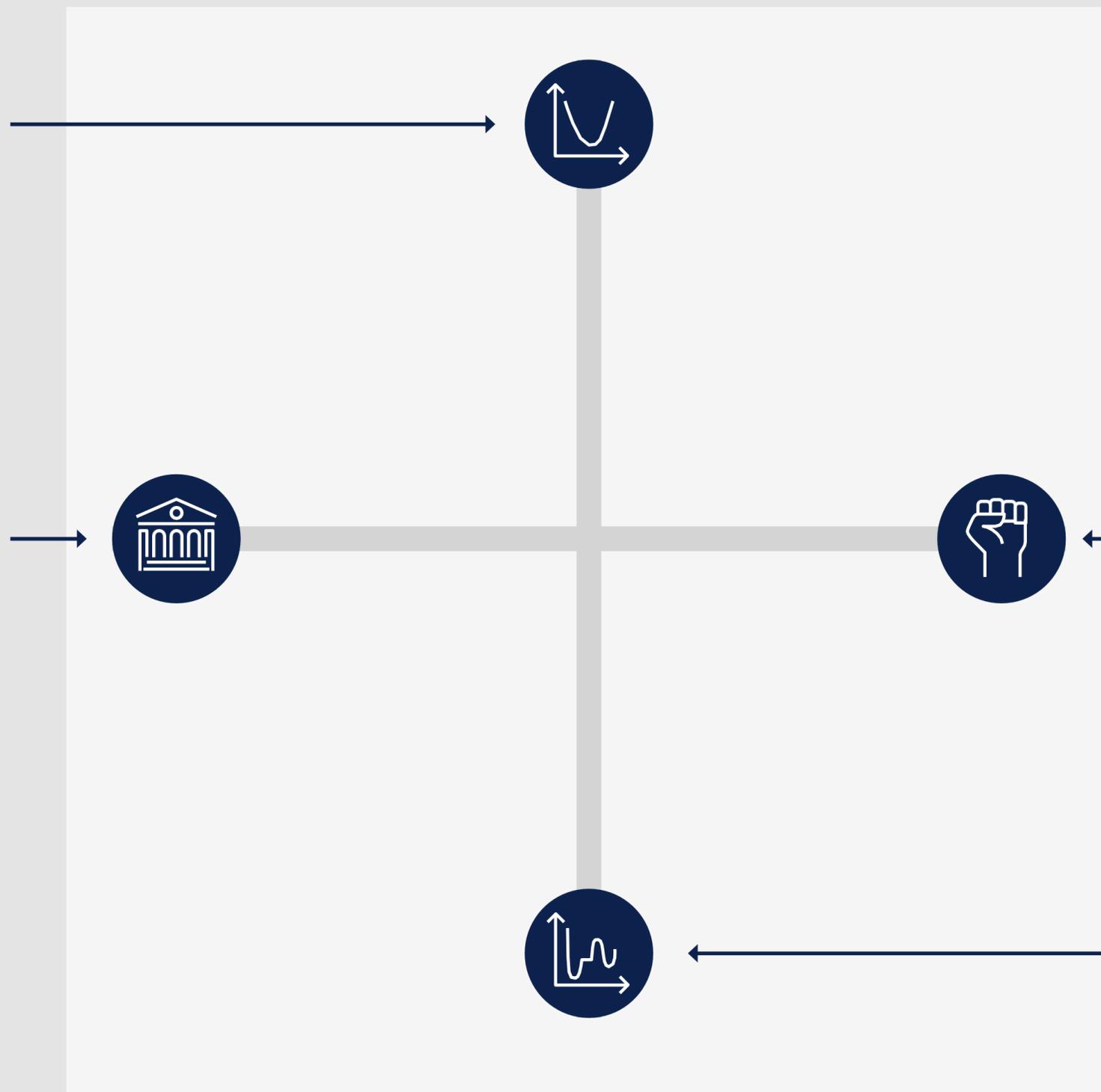
Некоторые движущие силы этой напряженности связаны с поколениями; Поколения Y, Z и зарождающееся поколение Альфа хотят видеть новые подходы к решению проблем изменения климата и глобального неравенства в ситуации относительной экономической слабости, в то время как Бумеры удваивают ставки на существующие структуры власти и пытаются сохранить свои накопленные блага.

Другие аспекты этой напряженности могут быть обусловлены ростом развивающихся экономик с большой долей низкодоходного населения, которое может захотеть иметь право голоса. Кроме того, каждая напряженность усугубляется тем, что выявило COVID-19: хрупкостью наших систем и настоятельной необходимостью повышения глобальной устойчивости. Наш основной сценарий показывает, что эти ценности уравновешивают друг друга; через четыре-пять лет мы не увидим явного «победителя» в глобальном масштабе.

V-образное восстановление экономики во многих регионах с равномерным распространением эффективной вакцины. Быстрое восстановление деловой активности как стимул возвращения к высоко контактной экономике



Неолиберальные силовые структуры остаются лучшим способом решения проблем, восстановления нашей безопасности и улучшения качества нашей жизни.



Запрос на новые подходы к решению системных проблем приводит к глобальным изменениям в структурах власти.



Неравномерное глобальное восстановление. Вакцина распространяется неравномерно и медленно. Бесконтактная экономика с ограничениями физического доступа сохраняется до 2025 года.

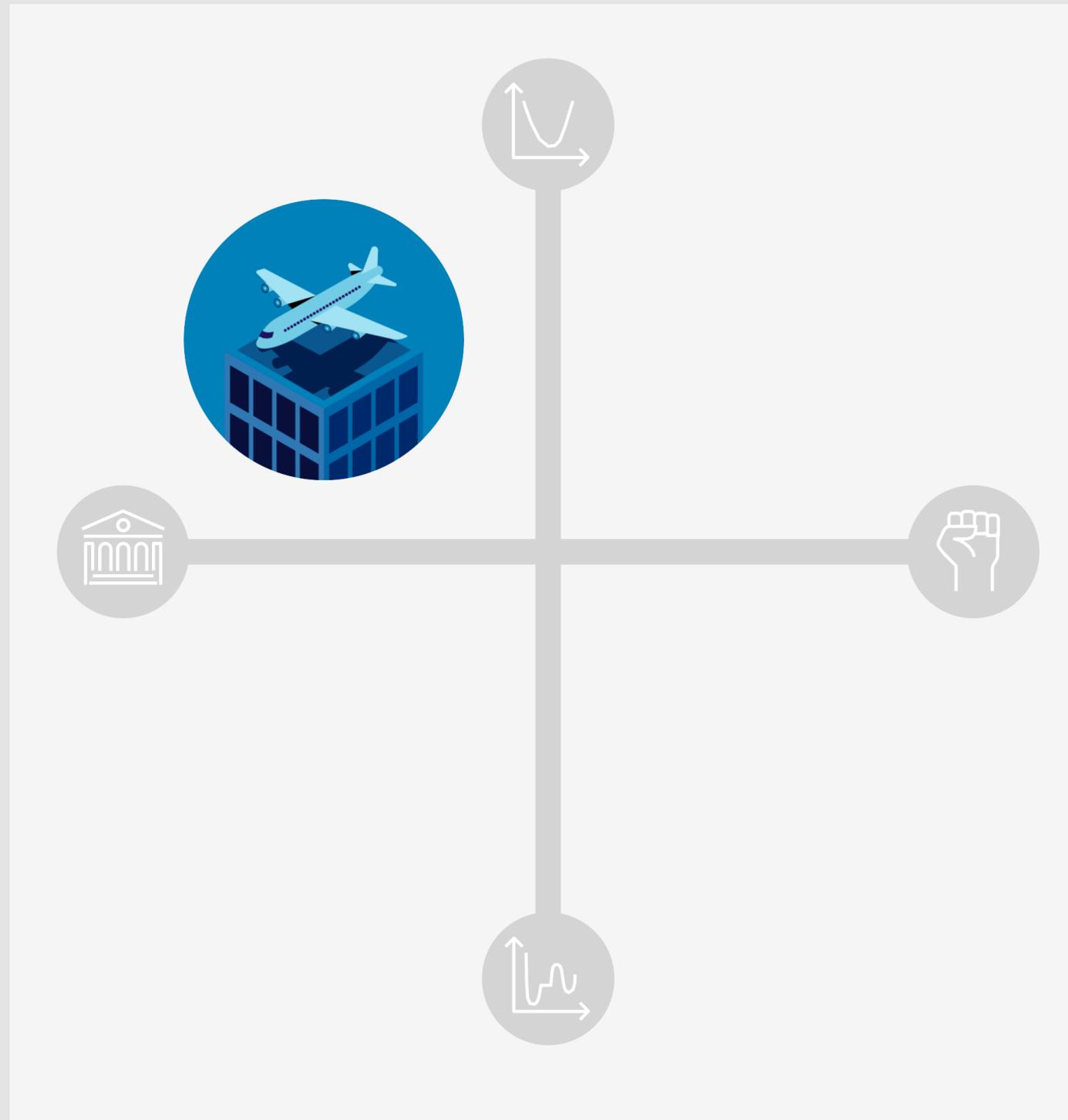
# Основной сценарий

## FAMILIAR POWER

### Сила известного: Долгий возврат к отправной точке

#### Самый вероятный сценарий в ближайшие 5 лет

Этот сценарий мы считаем основным среди всех выделенных нами. Он тяготеет к верхнему левому квадранту нашей плоскости. С точки зрения краткосрочного планирования, мы считаем, что к 2025 году будет иметь место плавное восстановление экономик (начиная с Китая), и что в мире будет действовать примерно похожая на нынешнюю расстановка сил – по крайней мере, в течение следующих нескольких лет. Основной сценарий – Familiar Power (Сила известного), отражает этот мир и подчеркивает, что все организации могут процветать в этой реальности.



**Читайте дальше,  
основная история –  
впереди...**

# Альтернативные пути

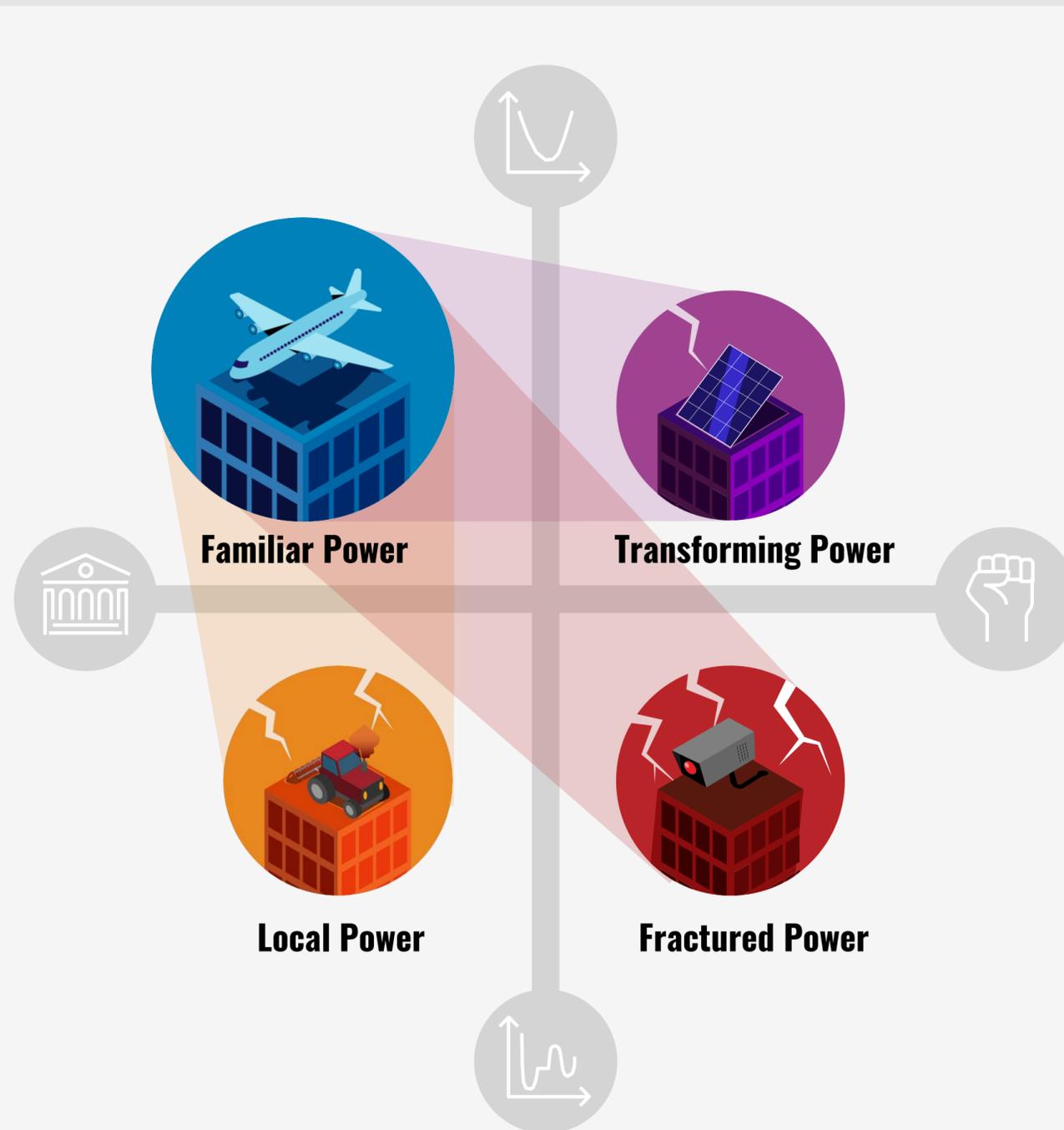
Будущее не будет линейным, и незначительные тенденции могут ускориться или измениться, создавая менее привычный мир. Наши три дополнительных альтернативных пути показывают, что произойдет, если экономика изменится, а поляризация ценностей и напряженность в обществе вырастут. Это истории о том, как может измениться глобальный баланс сил. Эти три альтернативных мира – Local Power, Transforming Power и Fractured Power.

Элементы этих будущих, вероятно, будут так или иначе иметь место, искажая и растягивая основной сценарий даже в краткосрочной перспективе.

## LOCAL POWER

### Сила локального: Защита сообществ

В условиях более медленного восстановления граждане ориентируются на региональную экономику, продукты и услуги. Мы не так много ездим за границу и наши соседи – это те, кто близок нам и тем сообществам, которые мы находим в интернете. Цепочки поставок короче, перенастроены, чтобы быть более устойчивыми и экономными, и инновации в этом направлении процветают.



## TRANSFORMING POWER

### Меняющая сила: метаморфоза общества

Быстрое восстановление экономики и более напряженная ситуация с климатом подталкивают развитие «Капитализма 2.0». Инвесторы теперь настаивают, чтобы бизнес развивал цикличную экономику, вводил новые бизнес-модели и инновации с «нулевым следом». Фонды финансируют наднациональные организации и внедряют технологические решения для партисипаторной политики.

## FRACTURED POWER

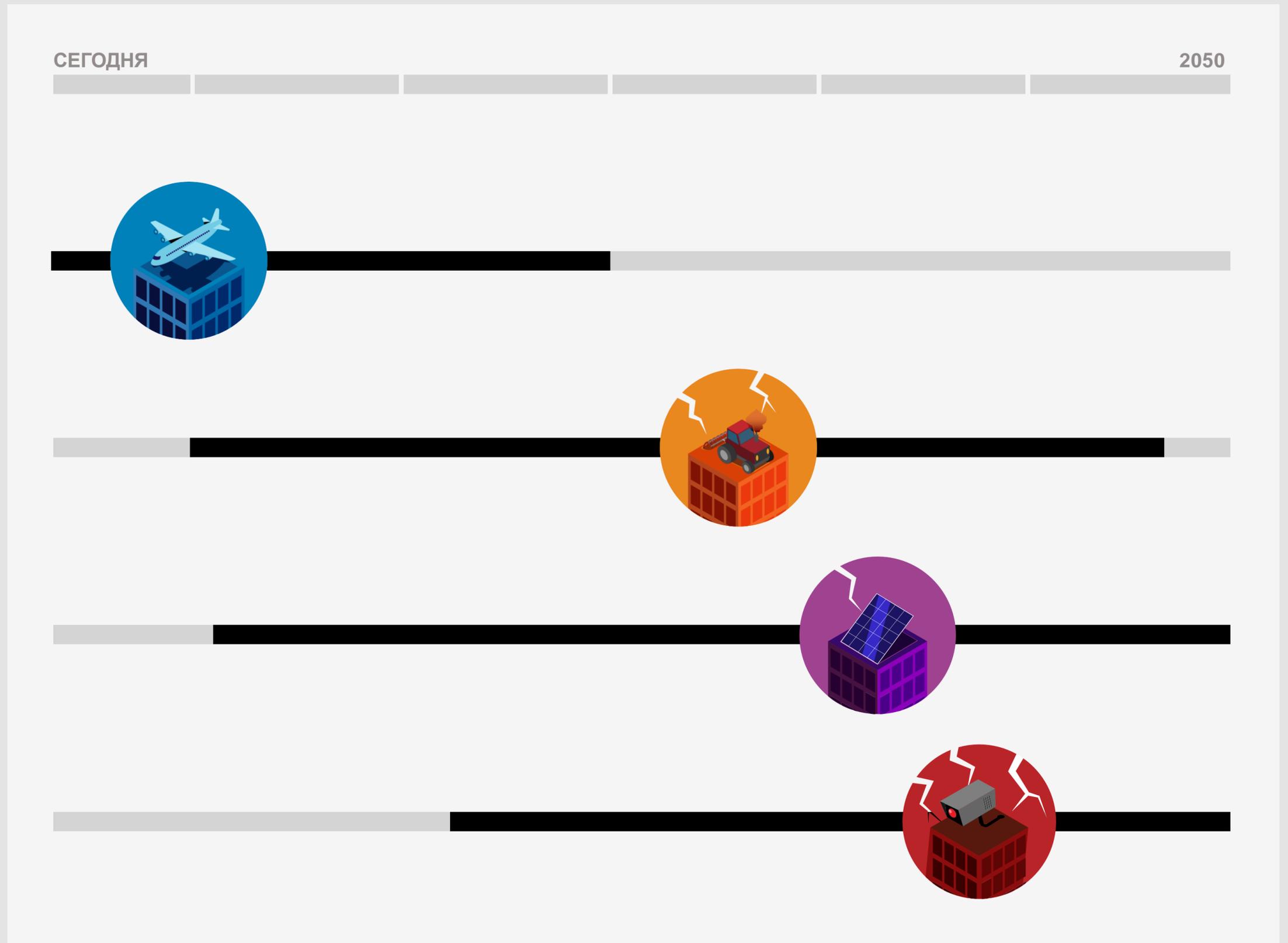
### Раздробленная сила: все более нестабильные государства

Медленное восстановление экономики и полный крах экосистем нескольких стран создают мир крайностей. Голод движет климатической миграцией, инфекционные заболевания увеличивают бедность. Даже мощные экономики Китая и Индии с трудом сдерживают гражданские протесты.

## Три альтернативных пути могут показаться менее вероятными с позиций сегодняшнего дня, но все они лежат в границах правдоподобности

Есть три веские причины рассматривать эти альтернативные сценарии вместе с основным.

- 1. Они показывают высокорискованное будущее с большими возможностями.** Они строятся на событиях, которые могут быть маловероятны, но которые будут иметь большое влияние, если произойдут. Это нужно учитывать при планировании.
- 2. Нам всем полезно даже просто думать о будущем.** Эти сценарии дают повод поставить под вопрос существующее статус-кво, помочь людям почувствовать себя менее ограниченными прошлым. Так они смогу быстрее заметить изменения.
- 3. Со временем все больше проявлений будущего, в которые было невозможно поверить, становятся реальностью.** Чтобы видеть и отслеживать реальные изменения, начиная прямо с этого момента, мы должны знать, как мог бы выглядеть мир будущего.



# 02 Сценарии будущего

Familiar Power | Сила известного с. 18

Local Power | Локальная сила с. 25

Transforming Power | Меняющая сила с. 29

Fractured Power | Раздробленная сила с. 33





# Familiar Power | Сила известного

## Описание в деталях

### Политика: традиционная власть

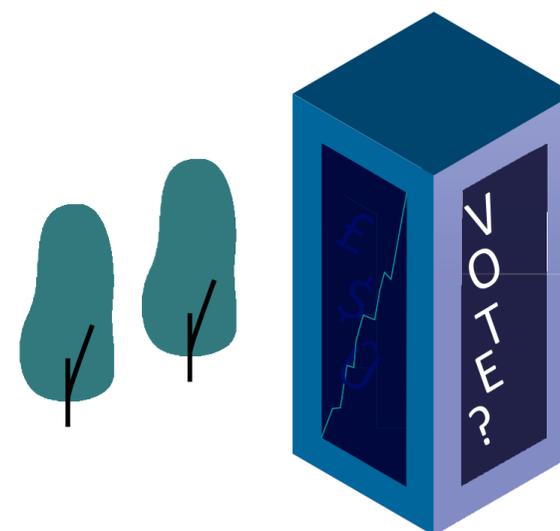
Несмотря на рост популизма и национализма, традиционная политика властвует в большинстве стран с демократическими избирательными системами. Крах 2020-2021 годов имел значительные экономические последствия, что привело к усилению страха перед другими и росту неравенства. Новые партии и кампании размыли различия между левыми и правыми, затрудняя получение явного большинства. Более революционный подход привел бы нас к сценарию **Transforming Power** (стр. 35), а большая поляризация была бы больше похожа на мир сценария **Fractured Power** (стр. 42).

Однако в этом основном сценарии будущего общий настрой идет на то, чтобы сохранить проверенные решения и избежать радикальной революции. В значительной степени преобладают национальные политические программы.

Хотя идея о торговых войнах не исчезла, правительства начали стремиться к общим целям. Национальные и региональные нормативные акты направлены на более эффективное сохранение экономического суверенитета, сокращение зависимости и сокращение выбросов CO<sub>2</sub>; но это все еще очень неоднородно, и в мире, утомленном восстановлением после COVID-19, мало свежей энергии для нового мышления... пока.

Инфраструктура здравоохранения была расширена за счет увеличения расходов на больницы, аптеки, медикаменты и вакцины; планирование на случай непредвиденных обстоятельств рассматривается как полезная деятельность. Однако полиция, образование, социальное обеспечение и здравоохранение не начали коренным образом реформироваться. Если правительства пойдут в направлении этих реформ ради будущей устойчивости, совместных действий и экономии денег за счет более раннего начала изменений, это снова приближает нас к сценарию **Transforming Power** (с. 35).

Отношения с Китаем на дипломатическом и торговом фронтах – важная политическая повестка для многих стран. Китай продвигает повестку роста. Хотя он обогнал США в некоторых ключевых областях науки и техники, ему по-прежнему нужен компромисс с США и ЕС, чтобы изменить торговые связи со странами, которые возвращают офшорную деятельность обратно в свои границы, и ослабить негативную реакцию на его политику в Гонконге и Тайвани.



Если США и Китаю не удастся добиться примирения в торговых спорах, ситуация может обостриться. Если развитие событий пойдет в сторону сценария **Fracture Power** (стр. 42), мы увидим агрессивную реакцию на попытки США контролировать глобальные цепочки поставок. Дипломатия и торговля могут стать фатально взаимосвязанными, если США спровоцируют Китай, например, указав, что они могут признать тайваньский суверенитет. Это может привести к агрессивным действиям Китая, чтобы показать США, что Китай сейчас является глобальной сверхдержавой номер один.

Евросоюзу удалось избежать распада, несмотря на то, что постапандемическая экономическая напряженность обнажила разрыв между Севером и Югом.

Россия, где президент Путин твердо остается у власти, продолжает оставаться «занозой» для стран Запада.

Россия и Китай создали интернет-сети с разными нормативными рамками. «Новая холодная война», похоже идет онлайн вокруг контроля над данными и над силой дезинформации.

Южные страны борются с утечкой мозгов, в то время как Европа, Австралия, Южная Африка и США больше озабочены нелегальной иммиграцией.



## *Глобальные организации все еще существуют, но их легитимность ставится под вопрос влиятельными странами, и им теперь приходится изобретать себя заново*

### **Экономика: рост и производительность**

Поддерживающая экономическая политика центральных банков привела к огромным задолженностям, помогая правительствам расставлять приоритеты в пользу бизнеса и сохранения занятости. Компании восстановили уверенность инвестирования после двух-трех лет сокращения расходов.

Рост в 2021-2022 годах был «исключительным» для большинства стран из-за некоторого догоняющего роста крупных экономик. Китай восстанавливался быстрее, чем другие, чему способствовал внутренний спрос, между тем в США и Европе был один из самых высоких уровней роста ВВП за последние 30 лет. Однако в 2025 году не все сектора полностью оправились от кризиса, а некоторые, возможно, претерпели фундаментальные сдвиги.

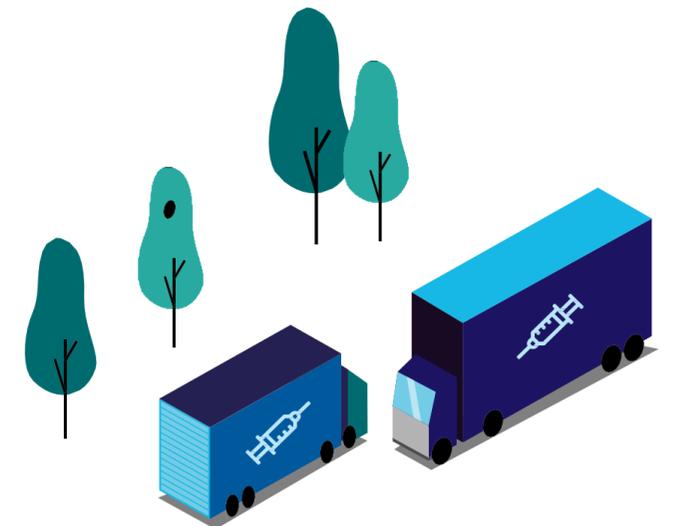
Вместе с тем производительность труда растет, поскольку предприятия используют новые форматы гибкой работы, появившиеся во время пандемии.

Безработица продолжает расти, так как накануне кризиса занятость оказалась под угрозой. Рабочим местам «белых воротничков» в настоящее время угрожает автоматизация и найм удаленных сотрудников из разных стран, а также более широкие локальные рынки.

Экономики остаются в высшей степени взаимозависимыми. Тем не менее, подход, основанный на тарифах и торговых войнах, введенный накануне COVID-19 президентом Трампом, остается распространенным, что делает товары и услуги более дорогими для потребителей и усугубляет неравенство. Глобальные организации все еще существуют (ОЭСР, ВТО и т.д.), но их легитимность ставится под вопрос влиятельными странами, и им теперь приходится изобретать себя заново.

Кампания по вакцинации, в конечном итоге, прошла относительно гладко, и некоторые сильные страны помогли другим.

Автоматизация оказывает давление на все страны, поскольку производственные и промышленные рабочие места переходят к роботам. Здесь есть и более привлекательные возможности для человека: страны и отрасли инвестируют в развитие навыков руководителей и в управление инновациями и изменениями. Все чаще встречаются области высококвалифицированной, высокооплачиваемой работы.



## Молодежь обратилась к онлайн-миру, где их чувство общности реализуется независимо от физической локализации

### Социальные ценности и демография: напряженность и стремление к нормальности

Этот мир руководствуется ценностями безопасности, стремлением к допандемической нормальности и экономическому росту. Люди хотят оставить COVID-19 позади, как плохой сон. При этом сохраняется тревога из-за потенциальной угрозы реинфекции. Хотя этот мир больше всего напоминает мир 2019 года, жизнь все равно значительно изменилась. Такая дихотомия оптимизма и тревоги приводит к напряженности.

Ценности Поколения Z и Милениалов существенно отличаются от ценностей Поколения X и Бумеров. Мир сейчас и более гибкий, и более ограничивающий – он создает победителей и проигравших.



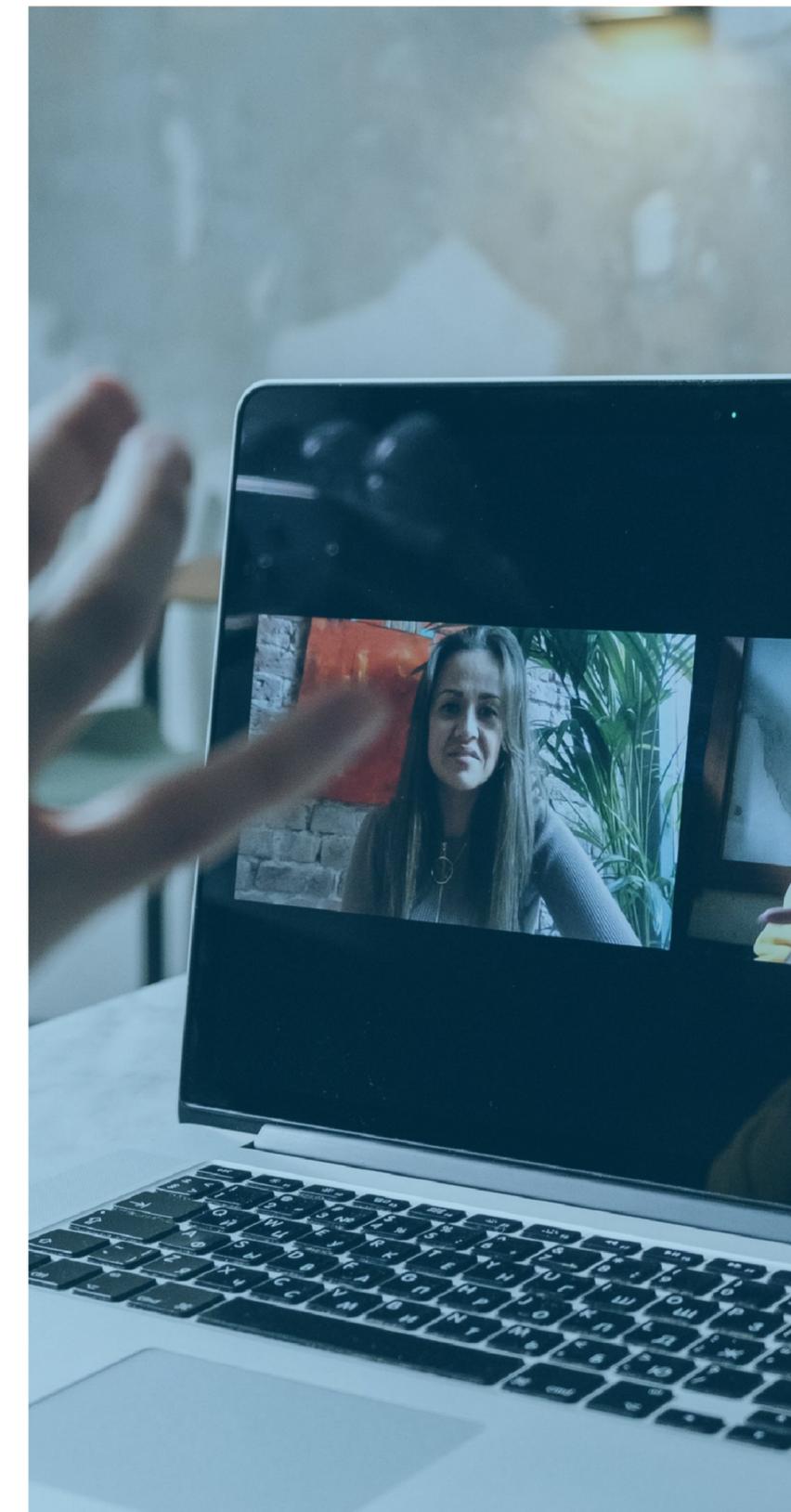
Молодежь обратилась к онлайн-миру, где их чувство общности реализуется независимо от физической локализации, поскольку онлайн-связи укрепляются. Появился новый фокус на связывание онлайн-персоны с «настоящим я», чтобы гарантировать, что пользователь находится в сообществе таких же, как он сам.

К сожалению, такая самоидентификация также порождает расовую напряженность, а сплоченность между общинами – низкая.

Для граждан жизнь изменилась. Источники дохода стали более разнообразными; многие люди имеют гибкие рабочие места или несколько побочных заработков. Таким образом, изменилась взаимосвязь между доходами и налогообложением. От тех, кто имеет низкие доходы, требуется больше гибкости в работе. Многие женщины, потерявшие работу в период постковидной экономической рецессии, не возобновили прежнюю карьеру. Многие разочарованы, что поддержка прогрессивных политических движений не привела к структурным изменениям после пандемии.

Мы видим целый ряд моделей финансового поведения, от увеличения сбережений до «потребления-реванша». Для тех, кто находится в менее благоприятном положении, потребительская активность остаётся слабой, а долги выросли из-за потери работы, но также снижаются и дискреционные расходы. Среди обеспеченных мы видим ограниченные варианты использования излишков денег – с точки зрения инвестиций (с низкой доходностью) и расходов; мы видим, что большая часть расходов – гедонистическая.

Удаленная работа сохраняется и после 2020 года. Несмотря на рекламу, призванную привлечь назад «работающих кочевников», теперь для «белых воротничков» нормой является микс работы дома и в офисе, проведение отпуска в регионе проживания и сокращение деловых поездок. Внутренний туризм бурно развивается, поскольку развиваются и внутренние территории. Это влияет на экосистему с точки зрения пригородного сообщения, пробок на дорогах и стоимости недвижимости.



## Стандарты качества, характеристики продуктов и услуг претерпели значительные изменения, став «устойчивыми к пандемии»

### Бренды и потребление: этика, забота о здоровье и технологическая персонализация

Все больше и больше потребителей ищут «бренды со смыслом», предпочитая функциональности этические свойства. Из-за проблем с цепочками поставок сырья товары постепенно дорожают, поэтому расходы не изменились, хотя объёмы сократились. Быстрая мода и несезонные, импортные продукты сильно подорожали в некоторых регионах.

После пандемии на первом месте также оказался запрос на безопасность продуктов в процессе доставки. Новые сервисы предлагают безопасные для здоровья опции – дезинфицированные, бесконтактные и виртуальные покупки, хотя в защите от COVID-19 больше нет необходимости. Стандарты качества, характеристики продуктов и услуг претерпели значительные изменения, став «устойчивыми к пандемии». Также произошел поворот к науке, чтобы исследовать и экспериментировать с более безопасными моделями, например, устойчивыми с использованием экологически чистых материалов.

Вегетарианство продолжает наращивать популярность. Одновременно существует спрос на высокотехнологичные обогащенные продукты, которые персонализированы под геном человека.

Людей очень беспокоит здоровье. Крупным компаниям теперь приходится внедрять в свои продукты компоненты, направленные на поддержание здоровья. Это касается пищи, товаров для красоты и технологий. Премиальная персональная и предикативная медицина, помогающая прогнозировать состояние здоровья, востребована у состоятельных слоев населения, чем пользуются страховые компании.

Многие товары и услуги из категории роскоши теперь ориентированы на оказание сервисов на дому, включая роскошные обеды, снэк-диспенсеры и некоторые виды досуга. Процветают направления дизайна и обустройства дома. Компании, производящие мебель и домашнюю технику, развиваются, но бары, кинотеатры и рестораны продолжают терпеть убытки.

Успешные компании используют преимущества выстроенных систем сбора обратной связи и интернета вещей, создавая продукты максимально персонализированные и оптимизированные под мир цифровых алгоритмов-помощников.

Успешные международные компании корректируют схемы работы, чтобы добиться наибольшей персонализации. В Китае в международных компаниях предоставляется большая свобода разработки и обеспечения локальных сервисов.

Мы наблюдаем первые ростки альтернативных экономик и валют, которые изначально появились в интернете, затем войдя в структуры международной торговли.



## Правительства обсуждают способы администрирования в быстро меняющемся глобализированном мире, но процесс идет не быстро

**Технологии:** мы продолжаем жить в мире «циклов хайпа» и рассчитываем на интернет вещей

Сейчас и большие и малые игроки увеличили скорость и количество применяемых цифровых решений. В некоторых странах по дорогам ездят беспилотные автомобили, роботы стали привычны на производствах, а решения на научной основе управляют инвестированием, особенно если это касается вопросов продовольствия, старения, ожирения и изменения климата.

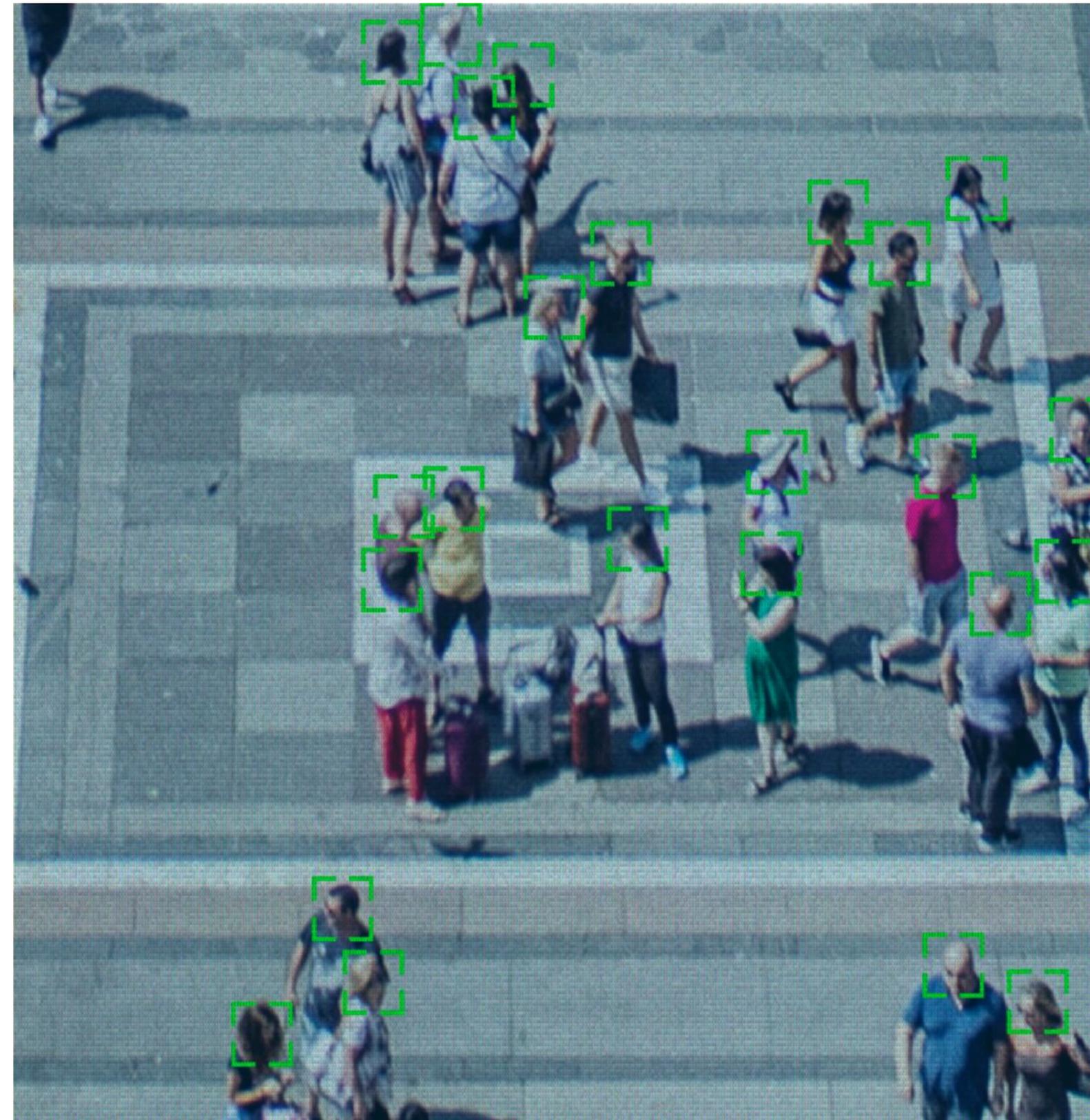
Дома покупатели тесно взаимодействуют с глобальными технокомпаниями, которые широко используют алгоритмы ИИ, обеспечивая стабильность поставок и свои сверхдоходы. Для потребителей и бизнеса технологии стали ещё более важными, особенно в рекрутинге, банкинге, путешествиях, коммуникациях и здоровье. С интернетом вещей наличные деньги уже не так нужны.

Живы этические споры об ИИ. Это не мешает странам использовать такие технологии, как беспилотные авто, генетически-персонализированные медицинские страховки и управляемые алгоритмами правительства –

управление и регулирование, определяемые искусственным интеллектом и другими передовыми информационными процессами – для обеспечения экономии и эффективности полиции, здравоохранения и правосудия.

Правительства всё ещё не могут успешно внедрить антимонопольное регулирование. Фактически, им пришлось делегировать предоставление многих общественных благ крупным цифровым компаниям.

В этом основном сценарии отношение к технокомпаниям стабильно, хотя и есть ощущение, что они становятся слишком большими и неуправляемыми. Если в будущем будет реализован сценарий **Local Power** (Сила локального, стр. 34), то мы увидим ещё большую обеспокоенность в обществе при меньших возможностях что-то изменить. В сценарии **Transforming Power** (Меняющая сила, стр. 42) мы можем увидеть попытки правительств что-то предпринять, либо даже сами компании пробуют менять среду, в которой им приходится работать.





## *Экосистемы кораллов были полностью разрушены, а микро пластик сделал некоторые виды рыб непригодными для употребления*

### **Экология: хотим перемен, но не хотим меняться**

Жара и пожары в Австралии, США, Индии и Европе, принося большие проблемы и убытки. Экосистемы кораллов были полностью разрушены, а микро пластик сделал некоторые виды рыб непригодными для употребления. Правительства и компании должны принимать меры, но это происходит очень медленно.

Молодое поколение требует перемен, указывая на COVID-19, показавший хрупкость человеческой жизни. Тех, кто не верит в изменение климата, стало меньше, чем до эры коронавируса. Но международное сотрудничество все ещё ограничено и больше напоминает пустые разговоры чем действия.

Страны до сих пор не готовы следовать амбициозным целям изменения своих инфраструктур, опасаясь, что другие политические блоки будут разрушены.

Как бы то ни было, в некоторых регионах были достигнуты соглашения о декарбонизации. Если эта тенденция будет развиваться дальше, то мы станем ближе к сценарию Local Power (Сила локального).

В «зеленую экономику» вкладываются значительные средства в попытках развитых стран восстановить свои экономики после вируса. Но фокус делается на создание новых видов генерации энергии без существенного изменения уклада жизни.

Воздушное сообщение в основном восстановлено, но стала больше доля перелётов на малые расстояния, сократились деловые поездки. Туризм, сначала понёсший большие потери, стремительно восстанавливается, но все ещё ниже уровня 2019 года: страх болезни также ощутим. Упадок туризма привел к снижению интенсивности глобального потепления. Тем не менее, оно остаётся серьёзной проблемой.

# Local Power | Сила локального

## Защищая своё общество

*При более медленной экономике граждане фокусируются на региональных продуктах и услугах. Цепочки поставок стали короче, устойчивее и экономнее. Развиваются инновации в этом направлении*

Концентрация на локальной экономике и экологии помогает обновить городские и сельские пространства, хотя и сохраняются угрозы более крупным экосистемам. Качество воздуха ухудшилось, глобальное потепление продолжается. У потребителя меньше выбора, но покупать локальное – популярный тренд, и люди довольны продуктами местного происхождения. Пожилым и малоимущим сообществам помогают филантропы, в то время как поддержка государства невелика.

Мысли о том, как сделать мир лучше, отходят на второй план. На первом плане – привести в порядок собственный дом. Многие испытывают чувство облегчения, комфорта и удовлетворения, концентрируясь на ближайшем окружении. Тем не менее иммиграция, социальные сети и устремления молодежи не дают игнорировать глобальные связи, поэтому в этом мире существует реальная напряженность.



# Local Power | Сила локального

## Описание в деталях

### Политика: национализм и региональная власть

Ответом на COVID-19 было возвращение к национальному и региональному в 2020 году. Нехватка ресурсов, слабая глобальная экономика и узкий взгляд создали реальность, где политики, прежде всего, думают «о себе и своей семье». Экономика – важнее всего, и политические партии, больше других ассоциируемые с ее оживлением, завоевывают голоса.

Страны защищают локальные экономики и инновации в этом направлении. Сокращение бюджетов на общественный сектор и сложность с получением займов ограничивают средства, которые могло бы собирать государство, чтобы тратить на структурные изменения или на общественный сектор.

Западные страны урезают бюджеты внешней помощи и поддержку международных организаций. Без международной поддержки или должного законодательства миноритарные группы имеют ещё меньше шансов быть услышанными, чем пять лет назад.



Есть государственные лобби и благотворительные организации, но не во всех сообществах. Это означает, что уровень развития инициатив в области правосудия, безопасности, здоровья и социального равенства определяется на локальном уровне.

Россия продолжает попытки влиять на мир, но её разрывают внутренние противоречия. Евросоюз остаётся единым, но с уменьшением общественной поддержки появляются многочисленные конфликты между входящими в него государствами.

США стремятся вернуться к консистентному, хотя и ограниченному росту. Экономика Китая чувствует себя лучше, чем у многих стран. Китай растёт, но торговые споры с США и другими странами ограничивают его международное влияние.



*Занятость во многих промышленных, фармацевтических, сельскохозяйственных отраслях вернулась на локальные рынки в качестве стратегического экономического ресурса*

**Экономика:** сохраняем, что имеем, поощряя инновации ради экономии и локального развития

Экономика росла в 2021 г., но в 2022 году вышла на плато, а рост сохранился только у крупных техно-платформ и цифровых компаний.

После COVID-19 экономические ожидания населения невысоки. Из-за мирового кризиса и растущей автоматизации высок уровень безработицы. Поддержка правительства сократилась в 2021 и многие сферы практически исчезли (путешествия и туризм, сектор гостеприимства). Некоторые регионы борются с периодически возникающими новыми вспышками мутировавшего коронавируса.

Занятость во многих промышленных, фармацевтических, сельскохозяйственных отраслях вернулась на локальные рынки в качестве стратегического экономического ресурса.

*Разрыв в обеспеченности и уровне доступа к здравоохранению между богатыми и бедными, пожилыми и молодыми, мужчинами и женщинами увеличивается*

### **Социальные ценности и демография: ностальгия и сильные связи в сообществах**

Важные ценности в этом мире – ностальгия (особенно среди пожилых и среднего класса) о том, как все было до пандемии COVID-19 (и даже до глобализации начала 21 века); инертность (среди богатых, защищающих свои доходы) и краткосрочность (жить сегодняшним днём, а не тратить время и деньги на продвижение идеи социальной справедливости и борьбу с глобальным потеплением), особенно среди молодёжи и более бедных.

Сообщества ценят свою автономию и фокусируются на комфорте входящих в них людей. Людей заботит небольшой близкий ограниченный круг, где сами люди (а не государство) помогают друг другу. Многие испытывают сильную гордость за своё локальное сообщество, локальность создает ощущение безопасности и комфорта. Идентичность с более широкими социальными группами несет рост регрессивных социальных идей –

запрет аборт, поддержка смертной казни и экстремистских политических группировок.

Продолжается старение населения, хотя в некоторых странах все ещё есть относительно многочисленная молодёжь. Сбережения и возможности их тратить ограничены. Разрыв в доходах и уровне здравоохранения между богатыми и бедными, пожилыми и молодыми, мужчинами и женщинами увеличивается.

Работа из дома с минимальными перемещениями всё ещё является ядром жизни, хотя часто по той причине, что компании и граждане пытаются экономить (в ущерб развитию). Предприятия вкладывают большие средства в технологии, стараясь сократить расходы, а граждане готовы пользоваться в онлайн- здравоохранением и покупать и общаться онлайн по необходимости и ради удобства.

*Домашнее хозяйство, садоводство, рукоделие и кулинария широко распространены. Многие стали веганами, но не по убеждению, а из-за нужды*

### **Бренды и потребление: недостающая середина**

Число людей со средними доходами продолжает сокращаться, поэтому потребителям нужны предметы первой необходимости по низкой цене. Многим не хватает средств на еду. Домашнее хозяйство, садоводство, рукоделие и кулинария широко распространены. Многие стали веганами, но не из-за убеждений, а из-за нужды.

В целом слабая экономика поощряет предприятия, которые могут производить товары как можно дешевле. Несмотря на возможность получить доступ к целому миру через Интернет, большинство продаж – это игра на ценности, поэтому крупнейшие компании, массовые производители, выигрывающие на масштабах и продающие в Интернете, процветают.

Те компании, у которых дела идут хорошо, перешли на инновационные и аджайл-подходы. Они отвечают на локальные потребности, давая более широкое предложение и работая с ограниченным сырьём. Компании строят

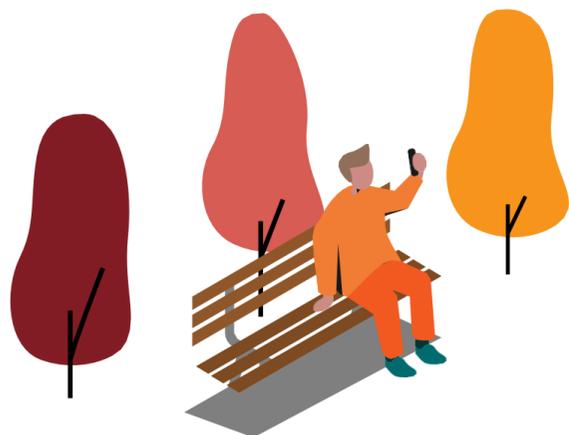
безотходные локальные производства за счёт вторичного использования и переработки, а также предлагая более дешёвые цифровые услуги и сервисы наряду с новыми продуктами.



*Интернет – окно в мир, а для некоторых – средство, позволяющее сохранить удалённую работу*

#### **Технологии: локальные сети**

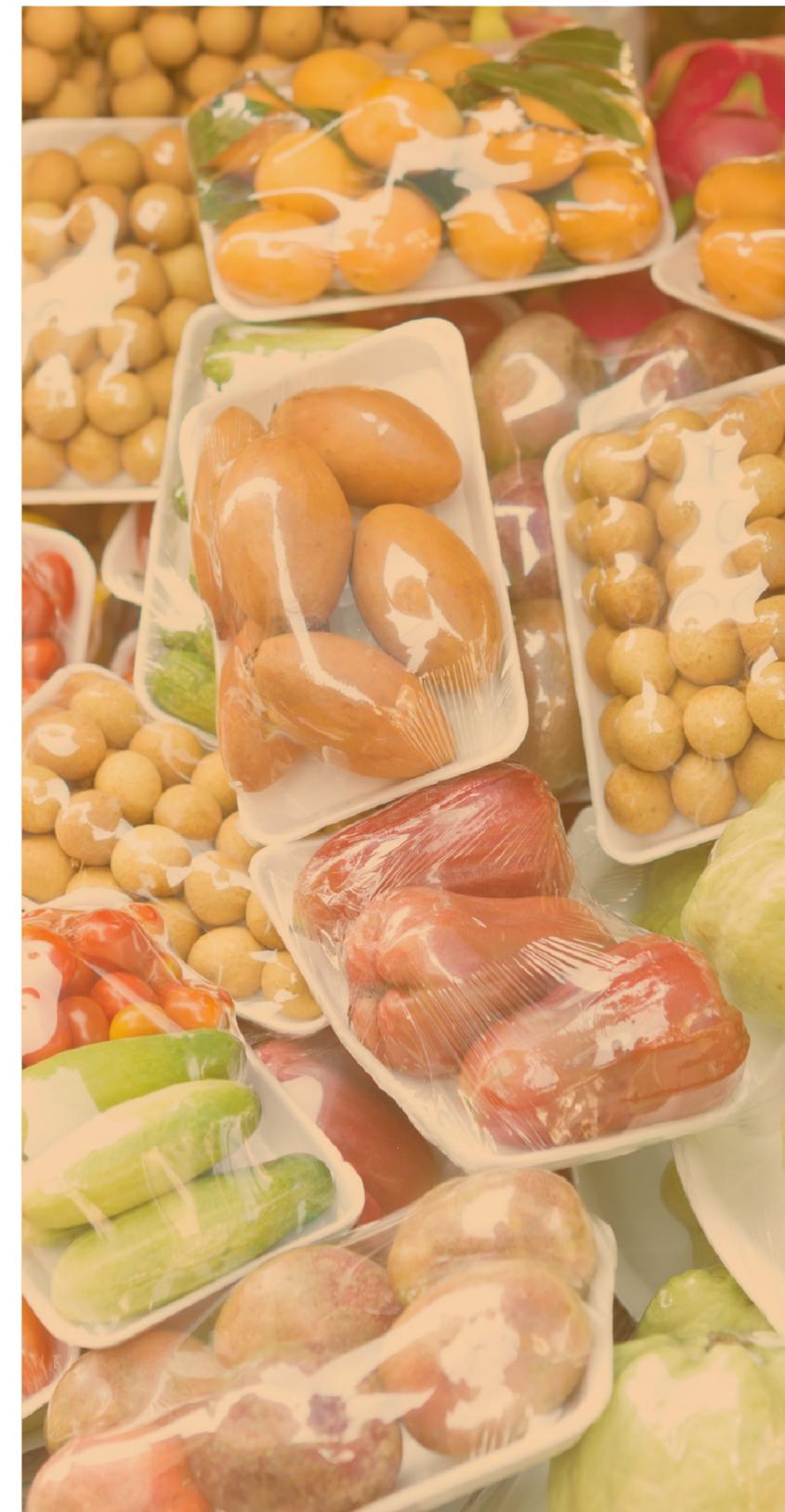
Технологии и работа на дому обеспечивают экономический подъем и рост населения в некоторых регионах за счёт укрупнения центра города. Интернет – окно в мир, а для некоторых – средство, позволяющее сохранить удалённую работу. Обеспечение доступа в интернет теперь является ключевой задачей для локальных правительств. Новые технологические решения в обеспечении локального энергоснабжения переживают бум, поэтому регионы чувствуют себя более защищенными от угрозы перебоев с электричеством.



*Для людей с низкими доходами существует мало возможностей покупать более дорогие и экологически чистые продукты*

#### **Окружающая среда: безотходная экономика на локальном уровне**

Люди сосредоточены на защите природы рядом с домом. Безотходная экономика становится обоснованием для существования ценностно-ориентированных городов и домохозяйств. Есть большая заинтересованность в разумном использовании электроэнергии. Однако для людей с низкими доходами существует мало возможностей покупать более дорогие и экологически чистые продукты, поэтому традиционные товары также пользуются спросом.



# Transforming Power | Меняющая сила

## Метаморфоза общества

*Быстрое восстановление экономики и продолжающиеся климатические катастрофы подталкивают мир развиваться в другом направлении*

В этом будущем люди и организации концентрируются на долгосрочном видении при построении экономики, уделяют внимание климату и переменам, необходимым в 21м веке. Инвесторы стимулируют бизнес к безотходному производству, поиску новых бизнес-моделей и инноваций с нулевым выбросом. Фонды финансируют международные институты для реализации программ борьбы с глобальными вызовами. Бизнесы сотрудничают в борьбе за кошельки потребителей, большинство из которых делает выбор в сторону этических компаний. В этом мире большую власть имеют большие технологичные компании и крупные государства. Некоторые группы протестуют против сокращения личной свободы.

Перемены продолжаются, но в некоторых местах идут медленнее – но уже появились новый образ жизни и работы, новые ценности.



# Transforming Power | Меняющая сила

## Описание в деталях

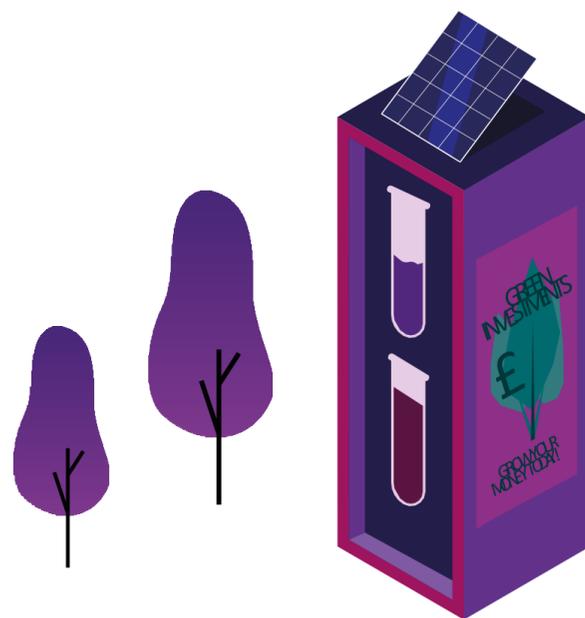
### Политика: сетевая и технократическая власть

Общественность во всех странах теперь осознает риски и давит на политиков, чтобы быть готовым к отражению этих рисков. Климат, безработица, автоматизация, старение населения и иммиграция входят в ключевую повестку.

Фокус сместился в сторону международного сотрудничества, когда состояние экологии начало сильно ухудшаться. Правительства взяли на себя общие обязательства чтобы решить эту проблему.

И либеральные, и консервативные правительства принимают меры сверху вниз, чтобы улучшить состояние экономики, выправить ситуацию с неравенством, регулировать работу компаний, которые не демонстрируют «достойное корпоративное гражданство», инвестируют в чистую энергию.

После пандемии более популистские политические фракции в некоторых странах (включая США и Бразилию) потеряли поддержку. Глобальные организации сохранили финансирование и статус при поддержке филантропов, и теперь направляют усилия на глобальное регулирование «фейковых новостей», дезинформации и оскорблений в цифровой среде без ограничений свободы слова.



### Экономика: давление сделать экономику более ориентированной на социальные ценности и справедливость

Изменения определяются движением к более прогрессивным социальным ценностям, которые распространяются через социальные медиа. Международные фонды финансируют развитие науки и технологий для поддержки новых способов ведения бизнеса и распространения ценностей. Венчурные капиталисты и менеджеры крупнейших фондов видят, что инвестирование на основе старых моделей роста приведет только к утрате активов и нарушению цепочек поставок, поэтому они теперь требуют от предприятий удвоить фокус на интересы стейкхолдеров.

Мы более глубоко осмысливаем цели существования наших экономик, кому и как они помогают. Государства больше инвестируют в долгосрочные проекты, включая атомный синтез, водород, аккумуляторы, транспорт, городское планирование и уход за пожилыми людьми.

К 2022 году появились новые налоги, включая трансграничные налоги на выбросы углерода и торговлю эмиссионными квотами. Хотя уровень занятости восстановился, декарбонизация промышленности означает снижение производительности и реальные доходы падают. Как результат, дискреционные расходы не возвращаются к уровню 2019 года во многих отраслях.

*Фокус сместился в сторону международного сотрудничества, когда состояние экологии стало сильно ухудшаться*

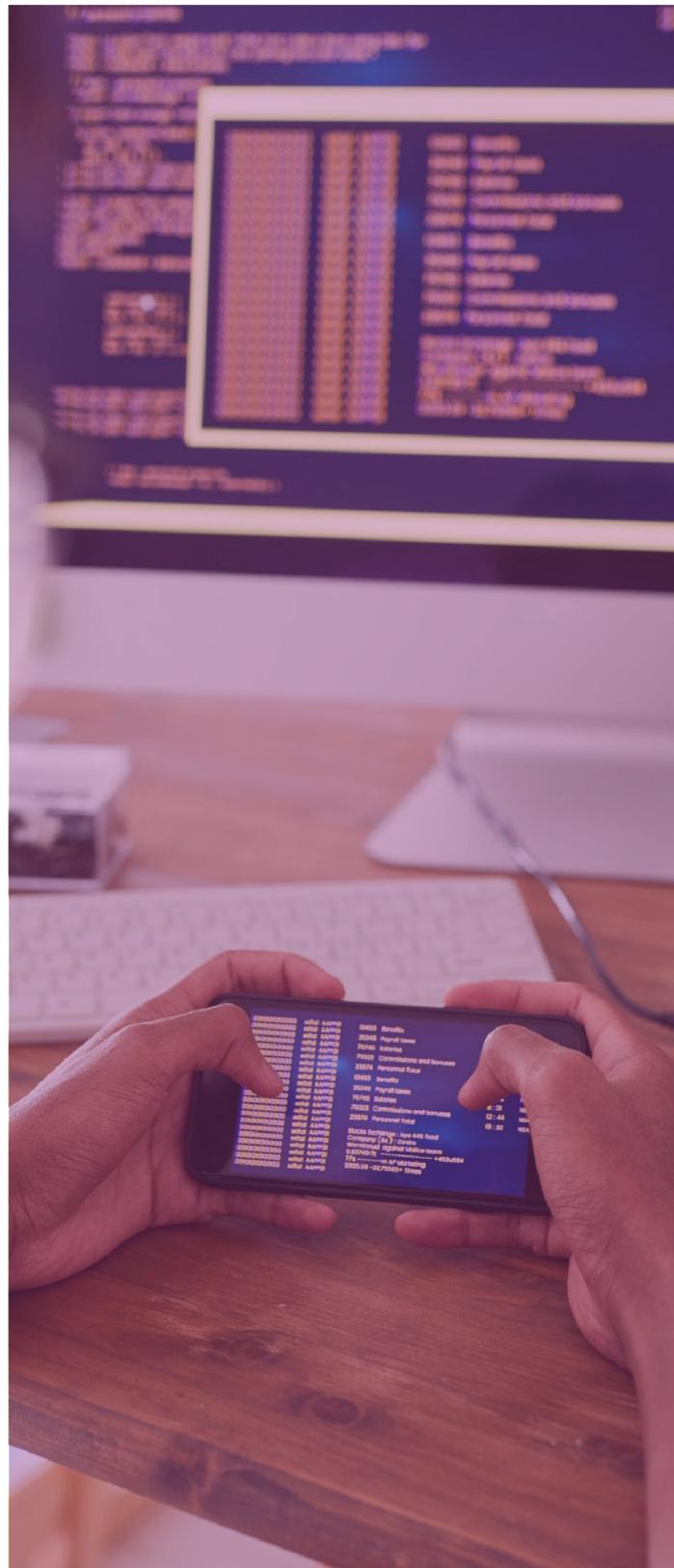
*Различные социальные группы испытывали разное финансовое давление. Это вызвало желание перемен*

### **Социальные ценности и демография: более прогрессивный мир**

Кризис COVID-19 показал нам хрупкость человеческой жизни. Этим миром движет желание перемен, осознание его хрупкости и уважения к разнообразию.

Люди больше осведомлены о негативных последствиях неконтролируемой глобализации и чувствуют, что капитализму нужно будет измениться для решения появившихся задач. Глобальное потепление, пандемии и старение населения – уже наше настоящее и никуда не уйдут в ближайшие десять лет.

На социальном уровне COVID-19 указал нам на системные неравенства, с которыми мы живем. Некоторые во время пандемии комфортно жили в своих вторых домах, а другие застряли в своих маленьких квартирах в большом городе. Различные социальные группы испытывали финансовые трудности. Это вызвало желание перемен.



### **Бренды и потребление: экономные потребители, технологичные новые материалы, меньше отходов**

Компании – часть общественной жизни и обязаны обеспечивать равную оплату труда, заниматься интеграцией беженцев, уважать идентичность и вести другую социально ответственную деятельность.

Потребители, которые могут себе это позволить, выбирают продукты, руководствуясь этикой и безопасностью, а также степенью влияния на окружающую среду. Это заставляет предприятия, которыми теперь часто руководят молодые люди с социально прогрессивными ценностями, искать новые способы сотрудничества. Многие продукты конкурируют на уровне брендов, но пересекаются в цепочках поставок, что сокращает отходы производства.

Новые финансовые модели, такие как шеринг, лизинг и краудфандинг продолжают набирать популярность.

*Те, кто может себе это позволить, выбирают продукты, руководствуясь этикой и безопасностью, а также степенью влияния на окружающую среду*

Краудфандинг меняет традиционные розничные банки. Посредники менее популярны, так как люди хотят знать кому они отдадут деньги, и что с ними делается дальше.

Бренды и компании адаптировались к более бережливому потребителю и регулированию, касающемуся минимизации отходов и глобальных цепочек поставок. Поскольку есть запрос на новые модели ценностей, появляется много новых игроков, создающих новые категории продуктов, особенно в растущих секторах, чтобы удовлетворить потребности людей, ставших беднее. Ингредиенты продуктов и возможности отслеживания важны как никогда.



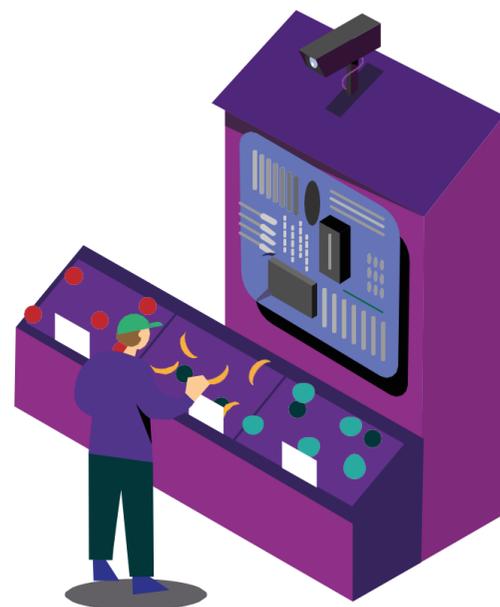
## Восстановление экономики и ориентация на технологичные решения глобальных проблем подтолкнули развитие технологий

### Технологии: внедрение технологий с целью изменить мировые системы

Восстановление экономики и ориентация на технологичные решения глобальных проблем подтолкнули развитие технологий. В сельском хозяйстве такие решения привели к более экономичному и эффективному управлению ресурсами. Поощряется создание зелёных технологий.

Сначала были популярны электромобили, но теперь используются другие источники энергии, например водород, потому что для его применения нужно не так много ресурсов и редких материалов. Поощряется обновление автомобилей, и это касается не только личного транспорта; обновление фургонов, грузовиков, строительной и сельскохозяйственной техники также поощряется.

Крупные технокомпании имеют больше локальных брендов и обслуживают большое количество местных экосистем, хотя большинство и остаются глобальными финансовыми тяжеловесами. Проблемы конфиденциальности препятствуют росту технологий. Многим не нравится сбор и использованием личных данных. Некоторые протестуют против цифровой слежки и так называемого «цифрового правительства».



## Веганство становится все более распространенным, распространяются новые биотехнологии для получения протеина не из мяса

### Окружающая среда: фокус на реальной устойчивости среды

Правительства и люди сейчас думают одинаково; проходят испытания многие устойчивые решения. Усиливается связь между устойчивостью и здоровьем. Появляются новые циклы избытка и дефицита из-за новых ограничений, вводимых правительствами для защиты природных ресурсов.

Люди понимают, что потребление оказывает реальное влияние на окружающую среду и на условия жизни рабочих, поэтому покупают более избирательно и ответственно.

Веганство становится все более распространённым и распространяются новые биотехнологии для получения протеина не из мяса, плюс есть глобальные субсидии для устойчивого сельского хозяйства.



# Fractured Power | Раздробленная сила

## Всё более хрупкие государства

*Медленная экономика и полный крах экосистем нескольких стран создают мир крайностей*

Голод вызывает климатическую миграцию, инфекционные болезни поражают бедные слои населения, и даже мощные экономики Китая и Индия тратят все силы на сдерживание гражданских протестов. В то же время потребительская экономика и технологические инновации все ещё развиваются в более богатых городах и странах за закрытыми границами. Ценности младшего и старшего поколения, городских и сельских жителей конфликтуют между собой.

Из-за отказа от вакцинации и проблем с поставками вакцины COVID-19 продолжает буйствовать по всему миру, ввергая рынки в хаос. Компании пытаются повлиять на решение социальных вопросов, так как государству не удаётся добиться прогресса.

В то же время мы становимся свидетелями появления нового способа глобального устройства управления экономическими изменениями и решения климатических проблем. Начинается обсуждение, как нам изменить экономическую систему ценностей.



# Fractured Power | Раздробленная сила

## Описание в деталях

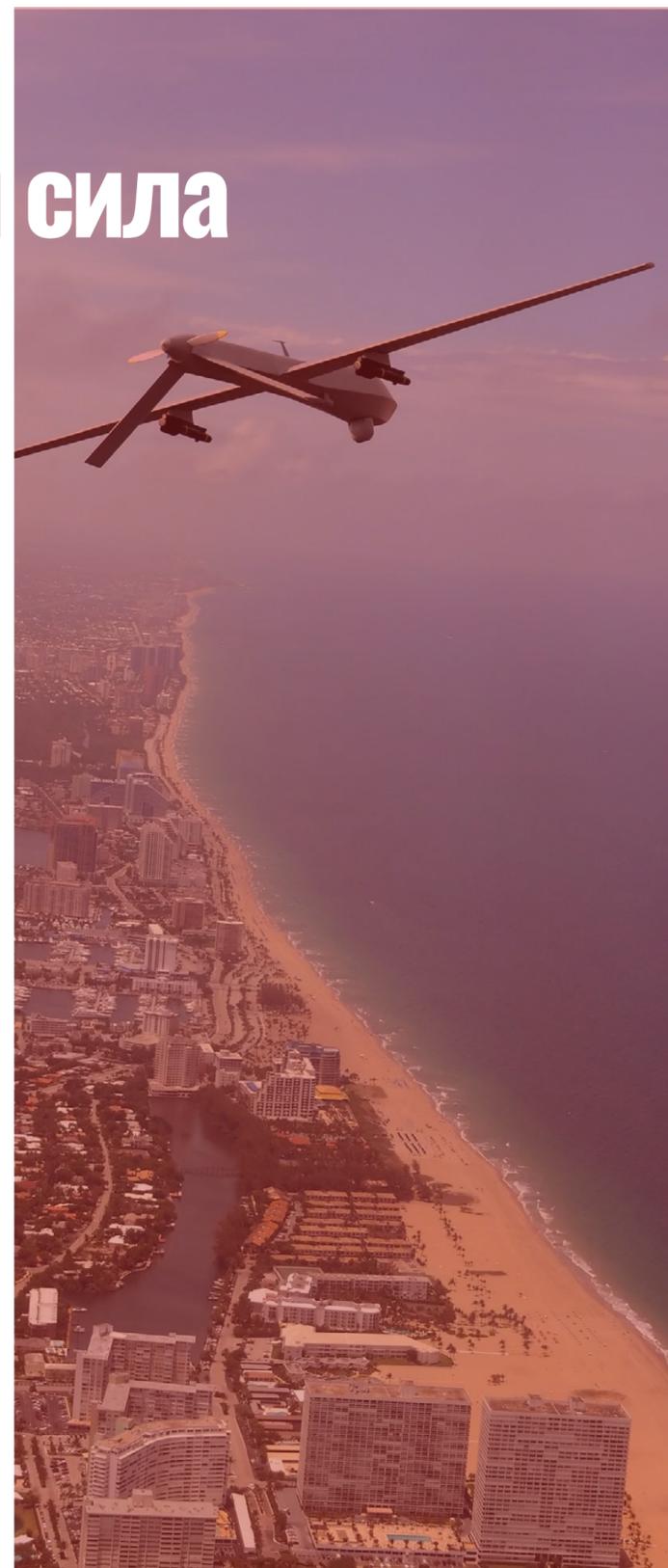
**Политика:** везде конфликты, но появляются признаки нового экологичного устройства мира

Это – полярный мир нестабильности и разобщённости. Скучный экономический рост сочетается с очень неоднородным доступом к вакцине от COVID-19 и нехваткой ресурсов. Это привело к нестабильности мировых рынков, разорению национальных и местных экономик, гражданские волнения спровоцировали ужесточение власти. Государства изо всех сил пытаются контролировать население, самые большие и могущественные страны «потрясают оружием», чтобы сохранить своё первенство, некоторые ранее стабильные демократии оказались под угрозой. COVID-19 не был побеждён, и многие до сих пор живут в условиях ограничений.



Как и в мире Меняющей Силы (Transforming Power), мир столкнулся с несколькими климатическими катастрофами. Но здесь коллапс экосистемы не привёл к расширению сотрудничества, напротив, миграция разожгла торговые войны.

Евросоюз неустойчив и переживает кризис, в то время как США сосредоточены на внешней политике и ведении торговых войн, чтобы обеспечить себя ресурсами, включая воду и нефть. Назревают вооружённые конфликты. Россия, например, продолжает вкладывать средства в современное вооружение, основанное на использовании дронов, и нацеливается на захват власти в Грузии и Армении.



*Появилась «подрывная» группа, состоящая из лидеров бизнеса и науки, поддерживаемая поколением digital natives*

Общее отсутствие доверия к правительствам привело к низкой поддержке международных институтов, которые решали бы общие проблемы, в том числе проблемы изменения климата. Международные компании заполняют этот пробел; их цепочки поставок под угрозой, поэтому они разработали новые бизнес-модели и взяли на себя решение некоторых проблем общественного здоровья. Появилась «подрывная» группа, состоящая из лидеров бизнеса и науки, поддерживаемая поколением digital natives, которые сформировали группы заинтересованных в интернете. Так называемые «доброжелательные авторитаристы» – такие как Билл Гейтс, Джек Ма, Марк Цукерберг, Илон Маск – предлагают подойти к решению проблем по-новому.

Мир не вполне согласен с этим новым подходом, многие указывают на этические проблемы, которые он создает. Ещё слишком рано говорить о том, что это – начало позитивной глобальной трансформации или новый захват власти.

*Некоторые «сильные города» привлекают рабочую силу из сельской местности, создают новые альянсы, сохраняют зоны, чистые от COVID, и не впускают нежелательных климатических мигрантов в свои защищенные границы*

### **Экономика: упадок и хамеры**

Мировая экономика сильно просела, и никто не избежал последствий. «Средний класс» изменился – автоматизация выдавила многих «белых воротничков» из середины в нижнюю страту.

Международная торговля находится в застое, так как страх перед вирусом, торговые войны и пошлины в 2023-24 гг затронули ключевые направления туризма, авиакомпании и высоко контактные отрасли. Правила торговли изменились после пересмотра старых моделей.

Китайские рынки более тесно интегрировались в мировую финансовую систему. Китай доминирует, обладая серьёзными экономическими рычагами. В развивающихся странах количество людей живущие в крайней бедности (даже в городских центрах) резко увеличилось.

Иммиграция продолжает следовать за работой, но с большой вероятностью будет притягиваться к быстро растущим технологическим центрам. Единственные, кто выигрывает – города, которые контролируют собственные цепочки поставок и местную экономику. Некоторые «сильные города» привлекают рабочую силу из сельской местности, создают новые альянсы, сохраняют зоны, чистые от COVID, и не впускают нежелательных климатических мигрантов в свои защищенные границы. Внутри рабочие живут в хорошем достатке, но возможность путешествий ограничена и уровень преступности высок.

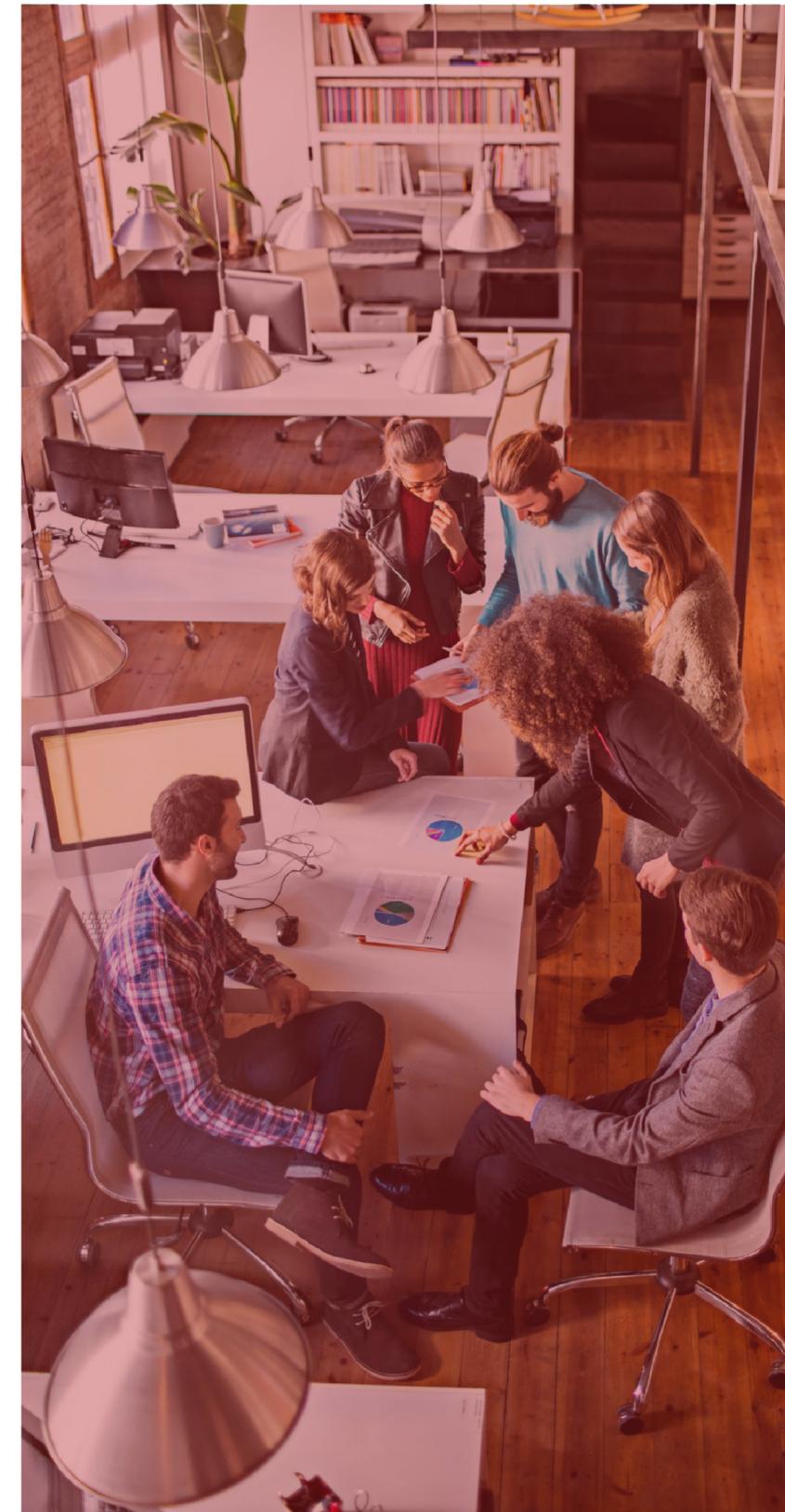


*Новые альянсы образуются по всему миру в локальных группах, интернет-сообществах, и среди сторонников радикальных взглядов*

### **Социальные ценности и демография: разделённый мир**

Люди в этом мире верят в одну из двух движущих сил: в глобальные сверхдержавы или в борьбу аутсайдеров. Разделение власти идет между аутсайдерами, сосредоточенными на борьбе за права недостаточно представленных слоёв населения, и теми, кто поддерживает традиционную власть.

Новые альянсы образуются по всему миру в локальных группах, интернет-сообществах, и среди сторонников радикальных взглядов. Есть ощущение разделения на своих и чужих и социальные сети ещё более агрессивны и поляризованы, чем в 2020 году. Социальное дистанцирование, ношение масок и исключительные гигиенические меры стали нормой, учитывая общее недоверие к вакцинам от COVID-19 и ненадёжность поставок. Мы аккуратнее взаимодействуем со средой и боимся будущих природных катастроф. Во всем мире есть запрос на инновации ради создания устойчивости.



*Игры теперь популярнее, чем в 2020 году, и многие работают и живут целиком в онлайн-реальности*

**Бренды и потребление:** фокус на том, чтобы оставаться дома и обеспечивать базовые потребности

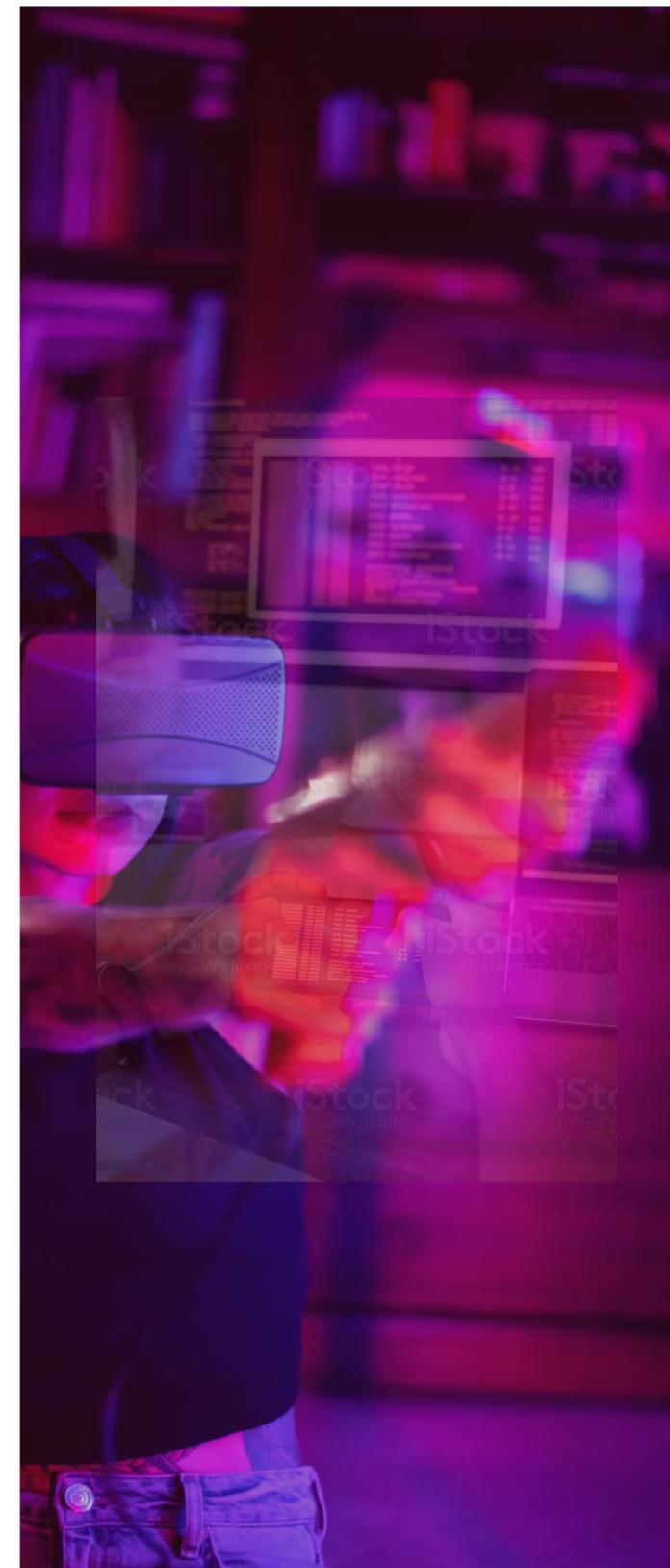
Наибольшую прибыль извлекают две категории организаций: премиальные сервисы, предоставляющие редкие, но ценные контактные услуги, и высокотехнологичные низкоконтактные сервисы.

Многие молодые люди, пострадавшие из-за экономических последствий, заинтересованы в самодостаточности и свободном контенте. Молодежное искусство переживает бум из-за высокого уровня безработицы среди молодежи. Появляются андерграунд театры и арт-шоу, наряду с контентом в социальных медиа.

Мышление потребителей ориентировано на цену, люди больше смотрят на дербендированный товар или частные торговые марки. Это приводит к изменению потребления и разделению на премиальные товары и «все остальное» посредственного качества.

Игры теперь популярнее, чем в 2020 году, и многие работают и живут целиком в онлайн-реальности.

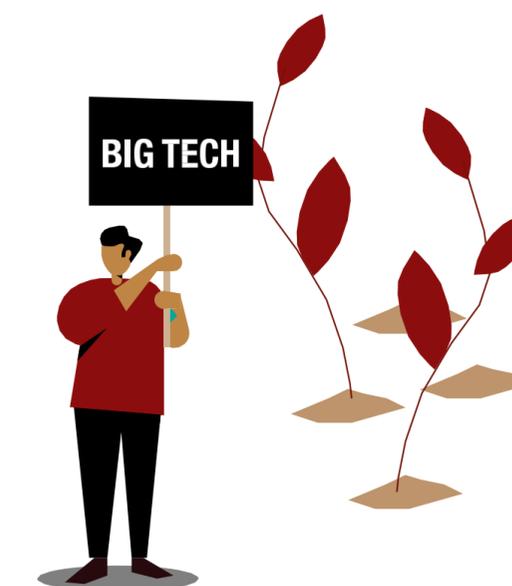
Мы видим большую роль бизнеса в решении социальных проблем там, где государство не смогло добиться прогресса. Крупные технологические компании играют особо важную роль в вовлечении молодежи через обучение и обеспечение рабочими местами.



*Национальные государства меньше сотрудничают и больше стараются победить конкурентов в ключевых областях*

**Технологии:** «дикий запад» с нерегулируемым развитием

Научные знания распространяются легче, а бартер и quid pro quo в международном взаимодействии стали нормой. В отсутствие сильного международного регуляторного климата, национальные государства меньше сотрудничают и больше стараются победить конкурентов в ключевых областях, таких как квантовые вычисления, новое вооружение, наблюдение за гражданами, управленческая эффективность и биотехнологии.



*В мировом масштабе  
желание что-то изменить  
ограничивается  
глобальным кризисом  
после пандемии*

**Окружающая среда:**

**медленные климатические изменения  
из-за ослабления экономики**

Глобальное потепление остаётся неизбежной угрозой, но считается не таким важным, как социальная и экономическая нестабильность. Социальный запрос на создание лучшего, более справедливого мира также применим и к изменению климата: молодёжь хочет жить на плодородной земле, люди все больше осознают, что изменение климата ударит прежде всего по бедным.

Однако в мировом масштабе желание что-то изменить ограничивается глобальным кризисом после пандемии.



# 03 Применение сценариев в принятии решений

Четыре сценария с. 39

Ценность сценариев с. 41



# Четыре сценария

## Что произойдет на самом деле? И сможем ли мы это заметить?

Мир 2025 года (и далее) может пойти по основному пути развития, но он также будет содержать элементы всех остальных сценариев и другие черты. Чтобы узнать, что будет происходить, мы должны следить за развитием ключевых событий в мире.

Применяя наш форсайт, наблюдая, как мир, регионы и отдельные отрасли развиваются и адаптируя наши мониторинговые фреймворки, мы можем помочь нашим клиентам понять последствия и действовать в соответствии с изменениями и новыми тенденциями.

Мониторинг сам по себе – это половина уравнения, но не менее важно встраивать получаемые с помощью инструментов Futures Thinking знания и инсайты в схемы принятия стратегических решений организаций. Организациям необходимо понять, как влияют развивающиеся сценарии, чтобы принимать решения, которые помогут смягчить возникающие вызовы и извлечь наибольшую выгоду из открывающихся возможностей.

Ipsos предлагает мультидисциплинарные сервисы по разработке **фреймворков мониторинга** для наших клиентов.

Сначала мы определяем метрики, уже доступные для наблюдения. Это может быть релевантная статистика экономических или других институтов (ВОЗ, ООН, Всемирный банк и т. д.). Метрики могут включать исследования Ipsos – мониторинг соцсетей, тренды отношения потребителей и граждан и/или глобальные индексы Ipsos, такие как индексы счастья, доверия потребителей, общественного мнения, принятия технологий и социальной однородности. И, наконец, мы следим, какие новые сигналы появляются в мире – принимаемые законы или законопроекты, изменение бизнес-моделей, социальные тренды и инновационные продукты.

Группируя эти свидетельства изменений в ключевые индикаторы, мы можем наблюдать, как будущее приобретает реальные очертания.



# Глобальные индикаторы изменений

● Familiar Power  
Сила известного
 ○ Transforming Power  
Меняющая сила
 ○ Local Power  
Сила локального
 ○ Fractured Power  
Раздробленная сила



## Баланс сил

Новые влиятельные игроки



Власть принадлежит государствам



## Экономика

Сохраняется бесконтактная экономика



Возвращается контактная экономика



## Изменения

Стремление к переменам



Ностальгия по стабильности



## Технологии

Регулируемые, фрагментированные технологичные рынки



Победа техногигантов



## Инновации

Скромные региональные инновации



Персонализированные, но глобальные бренды



## Институты

Укрепленные глобальные учреждения



Ослабленные глобальные учреждения



## Климат

Согласованные и активные глобальные действия



Региональные реакции на климатические проблемы

# Ценность сценариев

## Сотрудничество с Ipsos

Мы хотим помочь вам использовать этот материал и индикаторы на практике, чтобы вы могли успешно реагировать на изменения внешней среды по мере развития вашего бизнеса. Команда экспертов Ipsos из Futures Advisory Board, а также наши локальные и региональные специалисты предлагают консалтинговые услуги по комплексной проработке ключевых проблем, помощи в выборе направлений развития с последующей корректировкой при необходимости.

### Наши стратегические воркшопы

Мы предлагаем глубокое погружение в каждый из сценариев, проработку вероятных событий и их значения для вашей компании. В результате вы получите инструменты для принятия стратегических решений и дорожную карту их реализации.

### Следите за будущим

Чтобы видеть вдохновляющие перспективы для вашей организации, мы работаем, отслеживая и определяя параметры будущего, наиболее благоприятного для вас. Вы можете мониторить изменения с помощью наших инструментов, которые мы постоянно обновляем. Это позволяет вам иметь доступ к самой свежей информации.



# Хотите узнать больше?

Контакты:

Мила Новиченкова, Head of MarCom, Ipsos в России  
[mila.novichenkova@ipsos.com](mailto:mila.novichenkova@ipsos.com)

Sarah Castell, Head of Futures, UK  
[sarah.castell@ipsos.com](mailto:sarah.castell@ipsos.com)

IPSOS  
VIEWS

The **Ipsos Views** whitepapers  
are produced by the  
**Ipsos Knowledge Centre**

[www.ipsos.com](http://www.ipsos.com)  
[@ipsos](https://www.instagram.com/ipsos)

GAME CHANGERS

