

УДК 338.262

Динара Моратовна Сафина, кандидат экономических наук, доцент кафедры финансового менеджмента, ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»  
e-mail: DinaraArtur@yandex.ru

Лилия Моратовна Сафина, старший преподаватель кафедры ценных бумаг, биржевого дела и страхования, ФГАОУ ВО «Казанский (Приволжский) федеральный университет»  
e-mail: Lilisafina@yandex.ru

## АНАЛИЗ ТРЕНДОВ, КАК ИНФОРМАЦИОННАЯ БАЗА ДЛЯ РАЗРАБОТКИ СТРАТЕГИИ

*Ключевым этапом процесса стратегического планирования является анализ внешней и внутренней среды, позволяющий собрать и интерпретировать нужную для разработки стратегии информацию. Цель настоящей статьи заключается в обосновании необходимости дополнения существующих методов анализа макроокружения организации методом анализа трендов, показать, что анализ трендов – промежуточный метод, в отличие от существующих реактивных методов. Анализ трендов актуален, так как позволяет получать информацию не только о существующем положении дел, но и о перспективах, тенденциях развития тех или иных факторов макроокружения, которые необходимо учитывать уже сейчас при разработке стратегии. Это новый взгляд на формирование информационной базы для разработки стратегии, взгляд из будущего на настоящее. В статье ставится задача раскрыть важность анализа тенденций, правильной их интерпретации и генерирования новой, творческой информации для разработки стратегии, не исходя из анализа прошлого, а анализируя вероятное будущее. Анализ трендов включает рассмотрение экономических и geopolитических трендов, технологических, социальных и поведенческих трендов. Авторами также предложена табличная форма для проведения анализа трендов, позволяющая удобно представить и структурировать собранную информацию.*

**Ключевые слова:** анализ макроокружения, тренд, динамика, разработка стратегии, факторы внешней среды, информационная база.

В качестве информационной базы для разработки стратегии используются различные инструменты анализа внешней и внутренней среды. Мы остановимся на методах анализа внешней среды, точнее той ее части, которая относится к макроокружению, т. е. к наиболее отдаленному окружению организации, опосредованно влияющему на успешность разработки и реализации стратегии. Исследование актуально, поскольку наблюдается очевидный недостаток существующих методов, основанных на анализе прошлых событий, экстраполяция которых дает ошибочные результаты.

Методы анализа макроокружения, которые стандартно изучаются в вузах и бизнес-школах достаточно. Наиболее популярен PEST или STEP-анализ политических, экономических, социальных и технологических факторов макроокружения. Также на практике используются различные модификации или расширенные версии PEST анализа, такие как STEEP, в котором добавлены экологические факторы или в ряде случаев этнические факторы, в зависимости от того, что важнее для исследователя и что в большей степени влияет на организацию.

PESTLE-анализ является вариацией PEST расширенной двумя факторами (Legal и Environmental) правовыми и факторами окружающей среды или экологическими. SLEPT-анализ, это STEP-анализ плюс правовой фактор. В STEEPLE-анализе рассматриваются такие факторы, как социально-демографические, технологические, экономические,

окружающая среда (природные), политические, правовые и этнические.

LONGPEST – это PEST анализ плюс Local + National + Global factors, где добавлена оценка факторов местного, национального и глобального уровня. PESTELI – это PESTEL + Industry analysis (PESTEL-анализ, в который внесены дополнения в виде отраслевого анализа рынка) [4].

Также можно использовать DRETS анализ (аббревиатура от demographic, regulatory, economic, technological, socio-cultural) – здесь выделяются демографические, регулирующие, экономические, технико-технологические и социально-культурные факторы [9, с. 25]. Данный вид анализа лучше использовать для организаций, сильно зависящих от местных условий и населения. К местным условиям можно отнести широкий спектр факторов, например, таких как природно-климатические, этнические особенности (темперамент, менталитет), криминальные (уровень преступности), социальные проблемы региона (низкий уровень образования, наркомания, алкоголизм и т. д.), показатели занятости (уровень и структура безработицы), особенности местных властей и влияние административного ресурса на ведение бизнеса (демократия, бюрократия, фаворитизм и непотизм, кумовство и т. д.) и другие местные особенности.

Таким образом, в процессе разработки стратегии анализируют факторы, которые, как правило, ранжируют по рейтингу, проводят их балльную

оценку, придают веса, выявляют направленность влияния: позитивную или негативную. Возникает вопрос: к какому времени относятся эти факторы? К настоящему, прошлому или будущему? Само слово фактор (лат. factor «делающий, производящий») означает причину, движущую силу какого-либо процесса, определяющую его характер или отдельные его черты [2]. Следовательно, тот, кто проводит PEST-анализ, берет информацию, относящуюся к настоящему времени или к недавнему прошлому.

Основная идея, что факторы деловой и окружающей среды уже присутствуют и как-то влияют на деятельность организации. При этом необходимо учитывать, что горизонт стратегического планирования пять- десять лет, а это значит, что разработчику стратегии необходимо, изучив влияние факторов настоящего, разработать видение будущего в форме конкретных и ясных целей и показателей. Конечно, это сверх задача, поэтому стратегические планы часто страдают тем, что запланированные показатели жестко не совпадают с реальностью по прошествии нескольких лет.

К примеру, в стратегии инновационного развития Российской Федерации на период до 2020 года, разработанной Минэкономразвития России, в 2010 указан такой целевой количественный показатель: в четыре-пять раз увеличить долю инновационно-активных предприятий с 9,4 до 40-50 процентов. При этом доля инновационно-активных предприятий в РФ в среднем за 2010-2015 составляет лишь 9,9%! Возникает вопрос, вследствие чего были запланированы такие нереальные показатели и почему они не корректируются. Очевидна тенденция инновационного развития в России замедленными темпами, и ее игнорирование представляется нам напрасным и даже самонадеянно опасным [5, с. 82].

Таким образом, анализ факторов настоящего и прошлого не достаточен при разработке стратегии. Его можно дополнить анализом мировых и российских трендов, и тогда картина будет более полной. Авторы знаменитой книги «Стратегия голубого океана» Ким Чан и Рене Моборн призывают читателей «всмотреться в завтрашний день», конечно, не имея в виду предсказывать будущее, что практически невозможно и не научно. «Скорее речь идет о том, чтобы проникнуть в суть тенденций, которые можно наблюдать уже сегодня... эти тенденции должны иметь решающее значение для вашего бизнеса, быть необратимы и иметь ясную траекторию» [3, с. 45].

В современной турбулентной среде, окружающей организацию, возникает острая необходимость прогнозировать не только экономическую и политическую ситуацию, но и поведение конкурентов и изменения вкусов и предпочтений потребителей. Очевидно, что точность прогнозирования будущего в наибольшей степени влияет на выбор правильной

стратегии. Выбор правильной стратегии, в свою очередь, позволит разработать достижимые и поддающиеся контролю планы с учетом возможностей и угроз в будущем.

В связи с этим традиционный анализ факторов макроокружения требует дополнения и расширения информационной базы путем включения в нее анализа трендов. Анализ трендов или тенденций изменения факторов макроокружения можно проводить в следующих направлениях: анализ geopolитических и экономических трендов, технологических, социо-культурных, потребительских, поведенческих трендов [8, с. 28].

К важнейшим geopolитическим и экономическим трендам отнесем следующие: политизацию мировой экономики, явление со-конкуренции и взаимопроникновение культур.

Яркий пример проявления того, что политические решения доминируют над соображениями экономическими – это объявление санкций и их влияние на развитие и результат экономических отношений.

Явление со-конкуренции проявляется, когда мировые компании одновременно являются и конкурентами, и партнерами. Мировая экономика – глобальная, взаимосвязанная, гиперконкурентная и партнерская одновременно. Объединение конкурентов возможно, например, при формировании общего запроса к общим поставщикам. Важная тенденция современности – создание стратегических альянсов между компаниями и часто между конкурентами для решения общих задач, объединения ресурсов, для совместного проведения научных исследований, либо объединения вместе против третьего врага.

Взаимопроникновение культур, как следствие увеличение числа активных языков (например, к их числу добавился китайский язык). Бурный рост числа языковых школ, позволяющих в короткие сроки выучить язык, школ, организующих обучение иностранному языку в языковой среде. Рост спроса на услуги переводчиков. Востребованы также услуги по организации переездов людей, оформлению документов, упрощению обустройства и трудоустройства в другой стране. Развитие бизнеса в сфере взаимосвязанности культур в любой форме в ближайшие годы будет перспективным.

К важнейшим технологических трендам можно отнести: всеобъемлющую автоматизацию и роботизацию, искусственный интеллект, бурное развитие 3D-технологий, синтез живой и неживой материи, переход к экологичным технологиям, сплошную виртуализацию, создание мало-мини-, микроскопических устройств, «невесомых» устройств, развитие молекулярной инженерии и нанотехнологий, универсализацию гаджетов.

Примеры универсальных решений: ноутбук-планшет, смартфон-фотоаппарат, фотокамера, вы-

кладывающая снимки в интернет без ноутбука, многофункциональное устройство – копировальная машина, принтер и сканер в одном устройстве и т. д.

Также важнейшей тенденцией в развитии технологий является улучшение взаимодействия пользователя с устройством. Примеры таких решений: умный дом, самоуправляемый автомобиль.

Еще один тренд – это виртуальная реальность или дополненная реальность, например, игры типа Pokemon Go.

Также надо отметить, что бурное развитие технологического прогресса усиливает проблему информационной безопасности, борьбы с хакерами. Все решения в области информационной безопасности будут востребованы в ближайшем будущем.

Время на освоение новой технологии значительно сократилось, так только за один 20 век оно сократилось в 4 раза [11, с. 338]. Это приводит к мгновенному устареванию товаров. Товар устаревает раньше, чем мы достаем его из упаковки.

В связи с этим рынок возвратной или реверсивной логистики будет развиваться ускоренными темпами для решения задач «утилизации обломков» технологических инноваций.

Развитие медицинских технологий, позволяющих побеждать ранее неизлечимые заболевания, повышать качество жизни человека, продлевать жизнь, еще один технологический тренд. Примерами могут служить инновации в области лечения рака – гамма нож, новейшие стены для лечения тромбов, широкое развитие пластической хирургии.

Развитие электронной коммерции. Согласно данным исследования компании Frost & Sullivan «Будущее онлайн-торговли в сегменте B2B», на долю интернет-продаж в сегменте B2B будет приходиться почти 27 % от общего объема торговли промышленной продукцией. На рисунке 1 представлена динамика роста объема онлайн-сделок в сфере бизнес для бизнеса (B2B). По прогнозам аналитиков, он достигнет объема 12 трлн долларов к 2020 году.



Рисунок. 1. Динамика роста объема онлайн сделок в сфере B2B [7]

Далее рассмотрим наиболее значимые, на наш взгляд, социальные тренды. Качественная медицина и социальная забота государства о населении приводят к тому, что продолжительность жизни в развитых странах растет. Например, в Японии средняя продолжительность жизни составляет около 83,3 года. Также она высока в Гонконге, Швейцарии, Италии, Сингапуре, Австралии. В связи с этим трендом, все, что улучшает качество жизни, будет востребовано и будет бурно развиваться.

Тенденция усиления проявления и демонстрации религиозности в обществе. По данным опроса, проведенного в июле 2016 года авторитетным американским исследовательским центром Pew, 71% россиян исповедуют православие (в 1991 году таких было 37%), 10% мусульманство, 4% россиян являются представителями других религий, 15% относят себя к неверующим [6, 10]. Увеличение численности верующих людей неизбежно приводит

к росту рынков религиозных товаров и услуг. Например, рынка пищи, полученной и приготовленной в соответствии с религиозными требованиями (кашерная пища, халяль и прочее); рынка одежды (мусульманские платья и купальники). Религия охватывает все стороны человеческой жизни. Поэтому и увеличивается число мусульманских детских садиков, услуг здравоохранения по законам шариата, мусульманских банков, услуг исламского страхования – такафул и т. д.

Следующий тренд – смена коммуникативных технологий. Родители и дети принадлежат не только к разным поколениям, но и к разным коммуникативным системам. Поколение, рожденное после 2000 года, называют поколением Z или поколением Интернета. Эти дети в большинстве своем практически не читают, эти дети смотрят. В ответ на это появляются интерактивные формы обучения, развивается продажа аудиокниг. Интерактивные

формы обучения способны выстраивать диалог с пользователем, объяснять ему материал, поправлять ошибки, хвалить и поощрять за правильные решения, способны дольше удерживать внимание ребенка, заинтересовывать его в игровой форме, без давления. Так, например, сайт [www.uchi.ru](http://www.uchi.ru), как показали исследования Казанского федерального университета, уже доказал свою эффективность, поскольку результаты школьников, которые занимались на сайте, на 30% лучше тех, кто не пользуется современными интерактивными платформами.

Перенос человеческого общения из реальной жизни в Интернет, в онлайн. Появление и развитие социальных сетей и мессенджеров привело к тому, что люди больше времени коммуницируют в социальных сетях и чатах.

Также в связи с тем, что коммуникации по длительности значительно увеличились, так современный человек до 14 часов общается, возникает проблема информационной перегруженности и реагирования на информацию. Поэтому все, что связано с поддержкой непрерывных, качественных коммуникаций, быстрым поиском нужной информации, структурированием информации, востребовано.

В современном постиндустриальном обществе фактически происходит вытеснение физического труда, исчезают многие профессии, роботы, и искусственный интеллект заменяет человека, у которого, в свою очередь, освобождается время для творчества и интеллектуального труда. В связи с этим трендом в будущем прогнозируется появление новых профессий, таких как, например, космогеолог, 3D-строитель, психолог по виртуальной реальности и социальным сетям, трейдер криптовалют и прочее. Также будет значительно увеличиваться доля занятых по свободному графику (фрилансеров).

В завершение рассмотрим потребительские тренды, такие как увеличение потребительского опыта, увеличение числа покупок потребительских товаров через Интернет, и как следствие накопление информации о потребителях и персонализация продаж, развитие «антивозрастной» индустрии, равнодушие потребителей к традиционным формам рекламы, расширение рынка товаров для детей и домашних питомцев.

Современный потребитель информирован и грамотен, его потребительский опыт с каждым годом будет увеличиваться. Поэтому анализаторы информации, позволяющие быстро найти нужный товар по оптимальной цене, сравнить с другими аналогичными товарами, будут востребованы.

Еще одна тенденция – это развитие «антивозрастной индустрии» для преодоления возрастных ограничений, поскольку граница старости отодвигается все дальше.

Сейчас потребители научились не обращать внимание на традиционную рекламу. По данным ВЦИОМ: порядка 62% пользователей доверяют отзывам в социальных сетях, 47% верят советам на форумах и в блогах и 48% ориентируются при выборе на отзывы на сайтах [1]. Все это приведет к развитию рынка социальных медиа, использования PR, «неявных способов» рекламы, BTL-акций.

Современные родители ожидают от детей слишком много. Они отдают их в школы раннего развития и готовы приобретать массу новых товаров, полагая, что дети – это маленькие взрослые и они нуждаются в мини копиях того, что есть у взрослых. В связи с этим, рынок товаров для детей значительно вырос за последние годы и будет расти опережающими темпами.

Рассмотренные нами примеры представляют собой далеко не полный перечень трендов, которые можно наблюдать уже сегодня. Каждый исследователь сам должен раскрыть важные для его задач тренды.

Предложенная далее табличная форма (таблица 1) для проведения анализа трендов также лучше позволит обнаружить скрытые в них возможности и угрозы. Мы предлагаем лишь бланк для проведения анализа, где в каждом тренде рекомендуем выделить возможности и угрозы, определить их силу влияния, ответить на вопросы: что принимается организацией в настоящем в связи с этим трендом, учитывает ли она данную тенденцию и что можно еще предпринять?

Таким образом, в статье предложено расширить традиционные методы анализа макроокружения, используемые в менеджменте для принятия решений и разработки стратегии организации, методом анализа трендов. Для систематизации собранной информации можно разделить тренды на четыре группы: экономические и geopolитические тренды, технологические, социальные и поведенческие. Анализ трендов может быть полезен всем, кто принимает участие и отвечает за разработку стратегии, а также инвесторам. Анализ трендов развивает холистический подход к разработке стратегии, поскольку тренды часто взаимосвязаны и пересекаются по тем или иным аспектам. Рассматривая тенденции можно прийти к следующим основным выводам: по экономическим и geopolитическим трендам – доминирование политики в мировой экономике, взаимопроникновение культур; главные технологические тренды – тотальная автоматизация и роботизация, искусственный интеллект и универсализация гаджетов; социальные тренды – рост продолжительности жизни в развитых странах, смена коммуникативных технологий, активное использование Интернета для общения; основные поведенческие тренды – увеличение потребительской осведомленности, бурный рост Интернет-торговли, безразличие потребителей

Тренды	Возможности, отрывающиеся благодаря тренду			Угрозы, исходящие из тренда			Что организация предпринимает в настоящее время?	Что необходимо предпринять?
	с высокой вероятностью использования	со средней вероятностью использования	с низкой вероятностью использования	высокая вероятность реализации	средняя вероятность реализации	низкая вероятность реализации		
1. Экономические и geopolитические – ... – ...								
2. Технологические – ... – ...								
3. Социальные – ... – ...								
4. Поведенческие – ... – ...								

к стандартной рекламе. Для повышения наглядности и удобства анализа информацию по трендам можно представить в предложенной выше табличной форме (таблица 1).

Анализируя тренды, исследователь или разра-

ботчик стратегии ставит перед собой важную задачу по-новому взглянуть на настоящее. Это взгляд на настоящее из будущего, позволяющий выявить скрытые императивы и, учитывая их, разработать жизнеспособную стратегию.

### Литература

1. Антоненко, С. Социальные сети в России сегодня: цифры, тренды, прогнозы [Электронный ресурс] / С. Антоненко. – Режим доступа: <http://www.cossa.ru/155/31973/> – (дата обращения: 12.12.2017).
2. Большая советская энциклопедия: [в 30 т.] / гл. ред. А.М. Прохоров. – 3-е изд. – Москва: Советская энциклопедия, 1969-1978.
3. Ким, Ч., Моборн, Р. Стратегия голубого океана / Ч. Ким, Р. Моборн. – Из-во Манн, Иванов и Фербер, 2017. – 336 с.
4. ПЭСТ-анализ: 3 наглядных примера составления [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.gd.ru/articles/8800-pest-analiz> – (дата обращения: 14.12.2017).
5. Сафина, Д.М. Факторы, препятствующие креативному мышлению в организации / Д.М. Сафина // Вестник экономики права и социологии. – 2014. – № 4. – С. 89-92.
6. Скрипунов, А. «Индекс веры»: сколько на самом деле в России православных [Электронный ресурс] / А. Скрипунов. – Режим доступа: <https://ria.ru/religion/20170823/1500891796.html> – (дата обращения: 2.12.2017).
7. Тренды оптовой торговли в России и на западе [Электронный ресурс] / Новости и методические материалы об электронной коммерции и ритейле. – Режим доступа: <https://www.shopolog.ru/metodichka/analytics/trendy-optovoy-torgovli-v-rossii-i-na-zapade/> – (дата обращения: 16.12.2017).
8. Хилл, С. 60 трендов за 60 минут / С. Хилл. – Издательство: Крылов, 2004. – 352 с.
9. Jenkins, W. Williamson, D. Strategic Management and Business Analysis / W. Jenkins, D. Williamson. – Routledge, 2016. – 310 р.
10. Religious Belief and National Belonging in Central and Eastern Europe [Electronic resource] – Access: <http://www.pewforum.org/2017/05/10/religious-belief-and-national-belonging-in-central-and-eastern-europe/> – (reference date: 6.02.2018).
11. Roztocki, N. Weistroffer, H.R. Information and Communication Technology in Transition Economies: An Assessment of Research Trends / N. Roztocki, H.R. Weistroffer, Journal Information Technology for Development. – 2015. – Vol. 21. – pp. 330-364.