

В БУДУЩЕМ ПРИДЕТСЯ КАК-ТО СУЩЕСТВОВАТЬ

Остается понять — как?



СЕРГЕЙ ЧЕРКАСОВ,
партнер SBS Consulting,
руководитель проекта
«Горизонт 2040»

ФОТО: ISTOCKPHOTO, ИЗ ЛИЧНОГО АРХИВА



По данным исследования «How Strategy Champions win»¹, только 20 % компаний считают, что у них есть стратегия, позволяющая максимально эффективно использовать возможности и отвечать на угрозы, сформированные внешней средой. В России, по нашему исследованию², доля долгосрочно успешных компаний с оборотом от 2 до 100 млрд руб. составляет всего 3,8 %. «Индекс мировой неопределенности»³ показывает, что базовая неопределенность с 1990 года более чем удвоилась, а события с высокой неопределенностью происходят чаще. В таких условиях мы часто слышим, что планирование более чем на один год не имеет смысла, что, по нашему мнению, является большим заблуждением. Ведь если не структурировать свое бизнес-окружение, действительно можно подумать, что предсказать процессы и события фактически невозможно. Но если посмотреть вглубь и правильно систематизировать работу по анализу трендов, неопределенность можно в значительной степени снизить.

ПРЕДПОСЫЛКИ АНАЛИЗА

Попытаемся ответить на три крайне важных вопроса, на которые мы должны получить ответ перед тем, как начнем работать с трендами:

1. Что такое тренд?

2. Зачем нам нужно отслеживать тренды?

3. Какие тренды нужно брать в расчет, а какие могут остаться за скобками?

Для упрощения мы определим тренд как устойчивое направление чего-либо, то есть тренд состоит из череды уже произошедших событий, которые мы можем идентифицировать, измерить, зафиксировать — и предположить, что будет происходить дальше. И от каких факторов будет зависеть интенсивность процессов. Тренды бывают длинными — в таких областях, как климат или демография, где большинство

событий можно предсказать с высокой степенью точности. Они могут быть среднесрочными, что характерно для многих технологичных областей. И те и другие предполагают системные сдвиги. А краткосрочные тренды, в свою очередь, могут привести к изменениям в отрасли, которые не будут носить системный характер. Это своего рода дань моде.

Примером может послужить пара трендов, которые в настоящий момент мы наблюдаем в фэшн-индустрии. Так, демографические тренды для РФ говорят, что доля молодого поколения будет сокращаться, доля старшего — активно расти. Соответственно, спрос сместится в сторону более функциональной одежды, ориентированной на запросы стареющей аудитории; при этом в количественном отношении он будет падать. Это долгосрочный тренд, размерность которого — ближайшие 7–10 лет. В то же время краткосрочный тренд ближайших двух лет — взлет популярности стиля «кружев и вязаных салфеток»⁴, спрос на который предвещает поколение Z.

Важно изначально понимать, что, работая с долгосрочным прогнозированием, мы не должны ставить задачу предсказать будущее, поскольку это некорректно. Мы можем работать со снижением неопределенности и формированием сценариев будущего, определяя широкий спектр его вариантов, включая наиболее вероятные сценарии и предпочтительные для нас. Наша задача — создать радар, который будет вовремя идентифицировать потенциальные преграды или возможности, чтобы снизить неопределенность бизнес-плавания компании. Рынок аналитики предлагает столько публикаций, трубящих о ключевых трендах, что в них сложно не запутаться. Мы советуем подходить к определению трендов максимально практично: смотреть только в сторону тех, которые действительно имеют значение. В нашей практике

¹ Krell A. et al. *How Strategy Champions win* // McKinsey Quarterly, July 14, 2025. <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/how-strategy-champions-win#/>

² Черкасов С. и др. МСП+: Сложный путь взросления. Практика «Стратегия» группы компаний SBS Consulting. М., 2025. ³ Ahir H. et al. *World Uncertainty Index (WUI): Global. January 2008 to December 2025*. <https://worlduncertaintyindex.com>

⁴ Стиль «laced-up» (в свободном переводе — «вся в кружевах»). См., например, <https://business.pinterest.com/ru/pinterest-predicts/2026/laced-up/>

⁵ Метод разработан американским экономистом Майклом Юджином Портером в Гарвардской школе бизнеса в 1979 году. ⁶ Непредсказуемые события.

⁷ Очевидная уже на данный момент существенная проблема, которая надвигается.

ФОТО: ISTOCKPHOTO



мы используем совмещение двух давно известных фреймов, которые дают возможность системного определения существенных трендов или целых их областей.

ФРЕЙМЫ

Мы предлагаем определять тренды при помощи двух фреймов: «Пять конкурентных сил Портера»⁵ и фрейм «PESTEL». Метод Портера подразумевает оценку ситуации по пяти факторам: власть поставщиков, власть покупателей, уровень конкуренции, угроза появления новых игроков, угроза появления продуктов-заменителей. Метод «PESTEL» назван так по первым буквам слов Economic, Social, Technological, Legal, Environmental (экономический, социальный, технологический, юридический, экологический) и предполагает анализ ситуации в вышеперечисленных пяти аспектах. Обычно создается таблица, где по вертикали

указываются эти аспекты, а по горизонтали — тренды, которые влияют на положение дел, и таким образом выявляется список наиболее важных трендов.

Затем тренды необходимо оценить по двум характеристикам: во-первых, по силе влияния на нашу отрасль и нашу компанию, а во-вторых, по уровню неопределенности: с какой степенью надежности мы можем судить о влиянии каждого тренда. После того как эта оценка сделана (аналитически и/или экспертно), все тренды можно разложить на три группы.

- **Группа с высокой силой влияния и низкой неопределенностью.** Эти тренды формируют для любой компании область относительно достоверных возможностей и угроз. Каждый из этих трендов компания должна отнести либо к одной, либо к другой категории и определить, как на них отвечать.
- Вторая группа: это **тренды, у которых очень высокий уровень влияния на отрасль и компанию, но при этом они непредсказуемы** — мы не можем предсказать их реализацию на горизонте 5–10 лет. Такие тренды формируют область «сценарного» будущего — именно они должны лечь в основу построения и описания сценариев, в которые мы можем попасть. И сценариев нашего ответа.
- Третья группа трендов — это **те, которые на текущий момент имеют низкие оценки силы влияния, без привязки к тому, предсказуемы они или нет.** Эти тренды тем не менее должны всегда оставаться «на экранах радаров».

Безусловно, говоря о трендах, мы не можем не упомянуть о «черных лебедях»⁶ и «серых носорогах»⁷. «Черные лебеди» благодаря сверхвысокой силе влияния и сверхвысокой непредсказуемости могут перекроить любые сценарии будущего. А «серых носорогов» компании часто игнорируют, пытаясь не замечать тех факторов, которые уже сегодня формируют ситуацию. Анализ трендов, как и работа со стратегией, не является для компании мероприятием, которое проводится раз в 3–5 лет, — это процесс непрерывной работы, отслеживания тенденций, оценки и переоценки ситуаций. И постоянного поиска возможностей, как не только адаптироваться к изменениям, но и самим активно влиять на будущее. ■