

Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды

Квинт Владимир Львович

Доктор экономических наук, профессор, иностранный член РАН, заведующий кафедрой стратегии, территориального развития и качества жизни Северо-Западного института управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ (СЗИУ РАНХиГС), заведующий кафедрой финансовой стратегии Московской школы экономики МГУ им. М. В. Ломоносова, член Бреттон-Вудского комитета и Всемирной академии искусств и науки. Почетный доктор СЗИУ РАНХиГС и ряда российских и зарубежных университетов.
strateg@sziu.ru

РЕФЕРАТ

В статье рассматривается процесс прогнозирования и мониторинга внутренней и внешней среды объекта стратегии, возможности, угрозы, сильные и слабые стороны.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

стратегии региональные, стратегии национальные, стратегии отраслевые, OTSW-анализ.

Kvint V. L.

Development of Strategy: Scanning and Forecasting of External and Internal Environments

Kvint Vladimir Lvovich

Dr. of Science (Economics), Professor, Foreign Member of the Russian Academy of Sciences (life-time). Chair, Department of Strategy, Territorial Development and Quality of Life at North-Western Institute of Management of Presidential Academy. Head of the Financial Strategy Department at the Moscow School of Economics of Lomonosov Moscow State University. Member of the Bretton Woods Committee and the World Academy of Art and Science. Honorable Doctor of North-Western Institute of Management and several other Universities around the World.
strateg@sziu.ru

ABSTRACT

Scanning and Forecasting the Dynamics of External and Internal Environments, Opportunities, Threats, Strengths, and Weaknesses.

KEYWORDS

regional strategies, national strategies, sectoral strategies, Opportunities, Threats, Strengths, and Weaknesses (OTSW)

Разработку новой стратегии или пересмотр существующей стратегии должны начинать с анализа зрелых и широко признанных закономерностей и трендов, имеющих прямое отношение к объекту, и проведения мониторинга динамики их влияний. Что более важно — стратеги должны быть в состоянии предвидеть еще не проявившиеся закономерности и тренды и уметь соответствующим образом стратегировать их влияние. Понятно, что стратеги не создают ни тренды, ни закономерности — они выявляют уже существующие, но часто неопознанные. Наиболее инновационные и потенциально успешные стратегии основаны на анализе невыясненных к началу реализации стратегии трендов и закономерностей. Это в равной степени важно для понимания и анализа взаимосвязей между различными трендами и закономерностями, а также их влияния друг на друга, на глобальное рыночное пространство (ГРП) и на любые релевантные отрасли и регионы. В процессе разработки стратегии корпоративного уровня в качестве руководящих век-

торов должны быть использованы ключевые тренды и закономерности. Это один из основных приоритетов для руководителей и стратегов.

Процесс стратегирования начинается непосредственно с поискового прогнозного анализа глобальных закономерностей и трендов. Далее следует поисковая оценка отраслевых и региональных трендов без ориентации на какие-либо ранее установленные цели. Мониторинг секторальных или отраслевых трендов при игнорировании региональных часто приводит к серьезным ошибкам, а также к конкурентным потерям в размещении производственных мощностей. Анализ региональных трендов достаточно просто получать от муниципальных органов и региональных правительств, которые регулярно финансируют его проведение. Даже в странах с формирующимися рынками (СФР) большинство правительств разрабатывают свои собственные социально-экономические и технологические прогнозы. Анализ глобальных, региональных и отраслевых трендов и закономерностей затем используется для разработки глобального *прогноза*, а впоследствии — для региональных и отраслевых поисковых и целеориентированных *прогнозов*.

Важнейшей функцией *отраслевых целеориентированных прогнозов* является проекция деятельности основных конкурентов на период от одного года до пяти лет. При поисковом прогнозировании особое внимание следует уделять возможностям появления в индустрии новых конкурентов (*newcomers*) из смежных секторов и отраслей экономики. Стратеги должны также анализировать возможности, которые могут появиться у новых конкурентов, с точки зрения потенциальных «окон» возможностей для их собственного объекта. Следующий шаг в секторальном прогнозировании связан с продуктами и услугами. На этом этапе прогнозирования тренды, которые должны отслеживаться наиболее плотно, — технологические. Перед началом целеориентированного прогнозирования стратеги должны хорошо ознакомиться с технологией отрасли и быть в состоянии предсказать, при помощи консультаций с профессиональными инженерами и учеными, возможность развития потенциальных заменителей (*substitute products*) продуктов и услуг. Появление таких заменителей — наиболее угрожающая и требующая затрат ресурсов проблема объекта стратегии. Наконец, отраслевой прогноз должен включать технологические прогнозы, связанные с поставщиками сырья, комплектующих и элементов технологического сервиса.

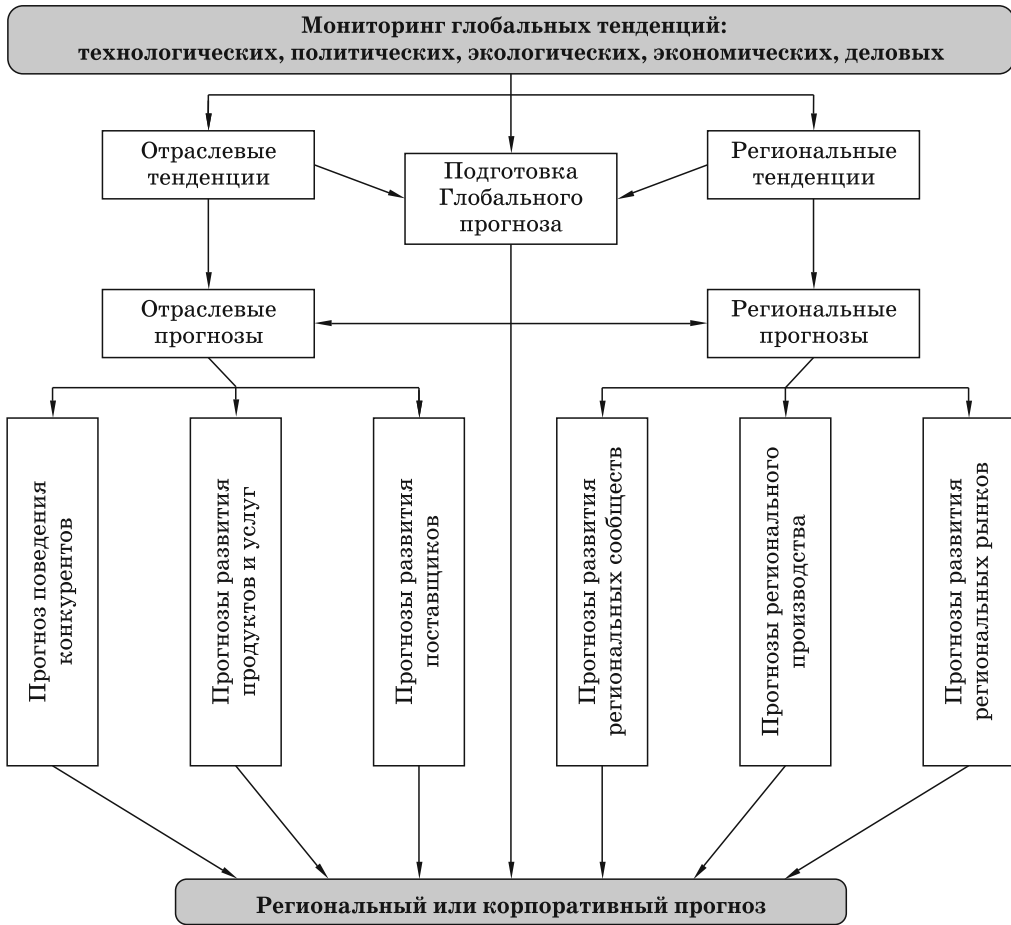
Региональные прогнозы обычно начинаются с поискового анализа социальных и политических динамик. Этот вид прогнозирования не должен ограничиваться регионами (сообществами, общинами), в которых компания осуществляет свою деятельность; необходимо также отслеживать тренды в соседних регионах. Региональная динамика должна анализироваться на межсекторальной основе. Целеориентированные прогнозы должны быть сфокусированы на трендах, которые могут привести к значительным изменениям в отраслевой структуре региона. Новые возможности для бизнеса, как правило, появляются, когда смежные отрасли экономики в регионе закрывают производственные мощности или открывают новые. Изменения, связанные с открытием новых производственных мощностей, нередко обеспечивают доступ к более дешевому сырью и комплектующим, а банкротства и закрытие существующих производственных мощностей владеющими ими бизнесами способствуют их приобретению. Далее стратеги должны анализировать развитие региональной секторальной структуры отраслей, их темпов и пропорций с точки зрения потенциальных угроз. Например, способность компании привлекать и стимулировать талантливых сотрудников может быть утрачена, если индустриальный гигант неожиданно разместит свои производственные мощности в непосредственной или транспортной близости, предложив более высокое вознаграждение талантливым профессионалам и «голубым воротничкам» — высококвалифицированным рабочим. И, наконец, основным приоритетом региональных поисковых

прогнозов является мониторинг изменений рынка. Для большинства компаний региональное размещение их производственных мощностей коррелирует с региональным рынком их продукции. Тенденции в поведении потребителей, в уровнях жизни населения, трендах нового секторального развития и т. п. всегда должны находиться под мониторингом стратегов, особенно в период прогнозных разработок будущей стратегии. Потенциально эти тенденции могут приводить к сжатию или расширению доли рынка, «принадлежащего» акциям компании.

Конечным результатом всей этой прогнозной деятельности является новый прогноз, специфичный для конкретной компании, который раскрывает наиболее важные, прямо или косвенно связанные с перспективами компании глобальные, отраслевые и региональные тренды, влияющие или могущие повлиять на текущую и будущую корпоративную деятельность. Для стратегов, работающих на глобальных формирующихся рынках (ГФР) или с компаниями из ГФР, этот процесс является особенно сложной задачей из-за более быстрых темпов изменений по сравнению с процессами трансформации в развитых странах. Кроме того, на ГФР гораздо более сложно получить точную и достаточную информацию от правительств большинства СФР. Это создает очень высокий уровень неопределенности и делает процесс формирования аккуратных прогнозов крайне трудным. Некоторые СФР и особенно развивающиеся страны по-прежнему ограничивают доступ к значительной части политической, экономической и технологической информации, которая является открытой для общественности в развитых странах мира. В некоторых СФР, а тем более в развивающихся и слаборазвитых странах, Интернет все еще не является основным источником надежной ежедневной информации. Все эти причины тормозят процессы прогнозирования и ухудшают условия стратегирования, не способствуют обнаружению кардинальных изменений, трендов и закономерностей.

Ключевым этапом этой фазы прогнозирования являются сканирование внешней и внутренней среды и создание их объективной, стратегически ориентированной характеристики (см. рисунок). Базовые экономические факторы и их количественные и качественные параметры являются основными показателями, которые должны быть оценены в ходе этого процесса. В отличие от анализа внутренней среды сканирование и характеристика внешней среды должны начинаться с оценки природных ресурсов и экологических ограничений их использования и воспроизводства. Этот этап должен продолжаться прогнозированием и характеристикой трудовых ресурсов и существующих производственных мощностей или же капитала (в зависимости от того, какой это прогноз: отраслевой или региональный). Последним фактором внешней среды, который следует сканировать и анализировать — технологические и научные достижения, которые, как уже отмечалось ранее, во время анализа процессов мониторинга глобальных закономерностей имеют стратегически наиболее важную динамику для наблюдения, в силу их влияния на все другие экономические факторы. Во время подготовки отраслевых прогнозов основные проблемы связаны с анализом трендов развития конкурентов, прогнозами потенциальных улучшений в основных секторальных продуктах и услугах и, наконец, с прогнозом потенциальной активности поставщиков сырья, полуфабрикатов и комплектующих.

Региональные прогнозы прежде всего связаны с социально-экономическими характеристиками целевого сообщества потребителей продукции и/или услуг компании или с районом размещения ее производственных мощностей. Очень важный элемент региональных прогнозов — это оценка будущего производства компаний из близлежащих районов, относящихся к различным отраслям. Часто этот этап прогнозирования ведет компанию к новому и более дешевому сырью, которое оказывается отходами или побочными продуктами компаний в других отраслях экономики по всему региону. Этот региональный прогноз производства также может раскрыть новые ниши потенциальных потребительских рынков для компании.



Экономические факторы ограничения

Внешняя среда

- ◆ Природные ресурсы
- ◆ Трудовые ресурсы
- ◆ Существующие производственные мощности и инфраструктура
- ◆ Капитал
- ◆ Научные и технические достижения

Внутренняя среда

- ◆ Технические и научные конкурентные преимущества
- ◆ Существующие производственные мощности и инфраструктура
- ◆ Капитал
- ◆ Работники
- ◆ Сырье и комплектующие

Этапы разработки стратегии: изучение и прогнозирование внутренней и внешней среды

© 2008, Dr. Vladimir L. Kvint

Наконец, региональные прогнозы должны анализировать возможные перспективы будущей эффективности и потребительной емкости регионального рынка.

Как только глобальный, отраслевой и региональный прогнозы или их обновления подготовлены, стратеги должны начинать разработку специфичных для объекта стратегирования прогнозов. На этом этапе основное внимание уделяется сканированию и анализу внутренней среды объекта для обнаружения любых потенциальных дефицитов ресурсов, которые могут возникать в прогнозируемом периоде. В этом процессе порядок, в котором сканируются и анализируются базовые экономические факторы, отличается от очередности их мониторинга и сканирования во внешней, по отношению к объекту, среде. Первым шагом является оценка технологических и научных ресурсов компании, их взаимосвязи с формирующимися на горизонте технологическими трендами и то, что эти тренды означают для будущего компании с точки зрения, во-первых, возможностей и, во-вторых, угроз, а также уровня образования сотрудников компании с точки зрения использования новых научно-технологических преимуществ. Главная задача стратегов на этом этапе — выявление уникальных технологических преимуществ (technological advancements) компании, которые могут позволить ей опередить конкурентов или выиграть у них соревнование за эффективность и/или более низкую цену продукта. Следующим базовым экономическим фактором, который необходимо оценивать, являются существующие производственные мощности компании и корпоративная производственная и социальная инфраструктура. Это также должно быть сделано в контексте предстоящих трендов и изменений, которые могут оказывать влияние на успешность стратегии в течение прогнозируемого периода. Капитал, работники (человеческий капитал) и, наконец, сырье (природные ресурсы) и комплекующие, используемые объектом, являются последними базовыми экономическими факторами, которые необходимо оценить на прогнозный период. Этот порядок сканирования показывает, что наиболее важным вопросом специфичного прогноза объекта являются технологии, которые могут повлиять на все другие базовые экономические факторы внутренней среды компании. Развитие *специфичного прогноза компании*, с точки зрения теории стратегии, — первый этап *разработки непосредственно стратегии*.

К сожалению, на практике многие корпорации не разрабатывают специфичные для компании прогнозы, а используют общедоступные. Тем не менее, группы собственного капитала (equity groups) инвестиционных банков и хедж-фонды (hedge funds) стратегически ориентированы на мониторинг трендов и почти всегда готовят компаниям отраслевые, страновые и специфичные для них прогнозы. Затем они разрабатывают стратегии, основанные на этих прогнозах, которые защищаются как конфиденциальная информация. Группы собственного капитала и хедж-фонды, как ястребы, постоянно находятся в поиске слабых (на грани банкротств) компаний, в которых они видят большой стратегический потенциал. Они покупают эти компании, изменяют систему их менеджмента, осуществляют реинжиниринг компании (радикальную перестройку бизнес-процессов, обычно по фактору времени и/или ресурсов) и таким образом делают их успешными, а затем продают, получая высокую прибыль. Успех хедж-фондов и equity groups инвестиционно-банковских компаний демонстрирует эффективность интенсивного и постоянного фокусирования на мониторинге трендов и разработке прогнозов на основе их анализа с точки зрения глобальной, отраслевой, национальной, региональной и даже местной перспективы. Независимо от стадии, на которой находится процесс стратегирования, стратеги должны продолжать мониторинг трендов и закономерностей. Тем не менее, после утверждения стратегии стратеги обычно сужают фокус на тенденциях, связанных с утвержденной стратегией. Но всего лишь через несколько месяцев мониторинг трендов вновь расширяется. Особенно это связано с технологически-

ми открытиями, революционными политическими изменениями, новыми и серьезными экологическими проблемами, а также стихийными бедствиями и техногенными катастрофами, которые имеют серьезные экологические, технологические, экономические, политические и бизнес-последствия.

Процесс сканирования внешней и внутренней среды и начальной подготовки специфичных для характеристик компании прогноза и миссии, видения и выбора приоритетов и целеполагания для конкретной компании подобны анализу сильных и слабых сторон, возможностей и угроз (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) — SWOT-анализ, разработанный Альбертом С. Хамфри (Albert S. Humphrey) из Стэнфордского исследовательского института (Stanford Research Institute, www.sri.com/). Понимание SWOT-анализа очень важно при разработке стратегий. В то время как «SWOT-анализ» хорошо звучит, но все-таки исходя из опыта автора этой статьи лучше начинать свой анализ с внешней среды объекта, то есть с возможностей и угроз (Opportunities и Threats), а не с сильных и слабых сторон (Strengths и Weaknesses) внутренней среды. Открытие новых возможностей должно быть приоритетом в процессе сканирования внешней среды объекта. Хотя важность предвидения угроз и очевидна, но еще более важно быстро (быстрее конкурентов) уметь воспользоваться новыми, и часто неожиданными, возможностями и непредвиденными обстоятельствами, которые могут быть критичными для будущего компании (региона, страны и т. д.). Сильные и слабые стороны (внутренняя среда) и имеющиеся ресурсы должны быть проанализированы в контексте того, что необходимо для своевременного использования потенциальных возможностей. Таким образом, хотя название получается не столь броским, анализ возможностей, угроз, сильных и слабых сторон — OTSW-анализ (Opportunities, Threats, Strengths and Weaknesses) — на самом деле намного лучше соответствует процессу формирования стратегического видения, приоритетов и целеполагания, так как более эффективно подготавливает компании, регионы и страны к неожиданно возникающим возможностям или угрозам. Это особенно полезно на ГФР, где как возможности, так и угрозы скоротечны и их возникновение часто имеет взрывные характеристики. OTSW-анализ обеспечивает временные преимущества странам, регионам и компаниям для распознавания возможностей и определения угроз и позволяет им оказываться впереди конкурентов на рыночном пространстве, особенно во вновь возникающих его нишах.