

# Тема № 8

## Прогнозирование и планирование

# Сущность прогнозирования и его виды

**Прогнозирование - это оценка, предвидение, предсказание будущего развития избранного объекта управления.**

Главная цель прогнозирования – это формирование научных предпосылок принятия управленческих решений.

Данные предпосылки включают:

- Анализ тенденций и закономерностей изменения объекта управления;
- Альтернативное предвидение его будущего развития;
- Оценку последствий активного воздействия на предвидимые процессы в объекте управления.

# Сущность прогнозирования и его виды

Главными задачами прогнозирования являются:

- Научный анализ социально-экономических процессов и явлений, оценка сложившейся ситуации, оценка сложившейся ситуации и выявление узловых проблем и развития;
- оценка действия этих тенденций в будущем, предвидение новых экономических ситуаций, новых проблем, требующих своего разрешения;
- Выявление возможных альтернатив развития в перспективе для обоснования выбора той или иной возможности развития и принятия сегодняшнего решения.

# Сущность прогнозирования и его виды

Результатом прогнозирования является **прогноз**, представляющий собой систему аргументированных научных представлений о будущем состоянии объекта управления, носящих вероятностный, но достаточно достоверный характер.

Одна из разновидностей прогнозов – сценарии развития. Которые разрабатываются с учетом тех или иных предполагаемых действий конкретных субъектов прогнозируемой ситуации.

- Прогнозы различаются по способам:
- описания тенденций изменения объекта или процесса;
  - Формирования параметров, характеризующих объект или процесс.

# Подходы в прогнозировании

Основными в прогнозировании принято считать трендовый и факторный подходы.

**Трендовый подход** в прогнозировании предполагает экстраполяцию (использование прошлого опыта) значений динамического временного ряда прогнозируемого показателя. Прогноз-тренд – это прогноз, основанный на использовании линейной экстраполяции сложившихся в прошлом тенденций.

**Факторный подход** предусматривает определение круга воздействующих на прогнозируемый показатель (индикатор) или процесс факторов, а также формы их взаимосвязи.

## Подходы в прогнозировании

Выделяется **прогноз с управляющим фактором** – включение в факторный прогноз количественных оценок возможных последствий использования различных вариантов социальной (мотивационной) политики, политики регулирования взаимодействия субъектов рынка, финансовой, инвестиционной, кадровой, нормативно-правовой, таможенной политики.

В процессе прогнозирования принято также выделять генетический (ресурсный) и нормативный (целевой) подходы, которые основаны на выявлении параметров, характеризующих прогнозируемый объект или процесс.

## Подходы в прогнозировании

**Генетический подход** основан на использовании в прогнозируемых процессах устойчивых тенденций, придающих развитию объекта управления инерционный характер. При всех своих различиях будущее, настоящее и прошлое генетически связаны между собой, имеют много общих элементов и связей между ними.

**Нормативный подход** отражает управляемый характер прогнозируемых процессов, их зависимость от целей развития. При этом цель может быть задана извне в виде нормативного состояния (уровня достижения цели).

Главной задачей прогнозирования становится согласование результатов прогнозных расчетов, получаемых на основе генетического и нормативного подходов.

## Сроки прогнозирования

Прогнозы различаются по срокам. В настоящее время различаются прогнозы следующей продолжительности: краткосрочные – до года; среднесрочные – на 3-5 лет; долгосрочные – на 10-15 и более лет.

Краткосрочный прогноз – это прежде всего прогноз текущих хозяйственных процессов, связанных с движением финансовых потоков и цен, изменениями в объеме и структуре спроса населения, с конъюнктурой мирового рынка.

Среднесрочный прогноз – это как правило программы социально-экономического развития, прогноз инвестиций в основной капитал, создание и освоение новых видов продукции и т.д.

В долгосрочном прогнозе основное внимание уделяется глубинным изменениям в объекте управления – демографическим процессам, крупным социальным задачам и др.



# Методы прогнозирования

При разработке прогнозов используются следующие методы:

- Метод экспертной оценки основан на использовании при разработке прогнозов мнений признанных экспертов;
- Метод логического моделирования применяется для качественного описания прогнозируемых процессов;
- Метод экономико-математического моделирования основан на имитации реального поведения объекта управления путем построения соответствующих моделей.

# Планирование в системе управления

Назначение процесса планирования можно выразить следующим образом: планирование решает, какие должны быть цели организации, и что должны делать исполнители, чтобы достичь этих целей.

Именно в ходе планирования определяют все задачи по достижению целей организации.

Планирование как функция управления состоит в выборе оптимальной альтернативы перспективного развития объекта управления.

Современное планирование должно быть итерационным, т.е. гибким и способным адаптироваться к постоянным изменениям самого объекта управления, к изменениям внешней среды.

# Планирование в системе управления

Плановая деятельность представляет собой естественную функцию собственника. Особое место занимает плановая функция в деятельности государства: в управлении социальной сферой, финансовыми и трудовыми ресурсами страны, в управлении общественными процессами.

Важнейшая задача государства – определение национальных и региональных приоритетов, целей социально-экономического развития, поиск и привлечение ресурсов.

Такие задачи реализуются через прогнозно-аналитическую, планово-программную и организационную деятельность государственных органов, как правило, с привлечением бизнеса, академической науки, общественности.

# Планирование в системе управления

Принципы планирования выражают совокупное действие системы законов развития объекта и практики планирования, определяют цели и задачи, направление и характер составления, возможности выполнения и проверки выполнения планов.

Впервые общие принципы планирования были определены

А. Файолем:

- Принцип единства;
- Принцип непрерывности;
- Принцип гибкости;
- Принцип обоснованности.

# Планирование в системе управления. Принципы планирования

В современной трактовке основные принципы планирования состоят в следующем:

- Обеспечение единства общегосударственных интересов и самостоятельности субъектов хозяйствования;
- Научная обоснованность и эффективность управленческих решений;
- - Единство и комплексность прогнозов, планов и программ;
- Стимулирование личной и коллективной заинтересованности в выполнении управленческих решений;
- Обеспечение оптимальной пропорциональности на основе выделения ведущих звеньев;
- Единство процесса разработки, выполнения и контроля принимаемых планов и программ.

# Планирование в системе управления

Процесс планирования требует не только методологического, но и методического обеспечения.

**Методика планирования** представляет собой систему методов приемов разработки анализа и обоснования взаимосвязанного комплекса прогнозов, программ и планов, расчетов плановых показателей в их взаимосвязи друг с другом.

К основным методам планирования относятся следующие:  
экспертные, методы социального анализа, методы прямых технико-экономических расчетов, балансовый метод, экономико-математические методы и модели, программно-целевой метод, метод системного анализа, прогностические гипотезы, динамическая корреляция и т.д.

# Планирование в системе управления

Для эффективного процесса планирования важно определить динамическую систему плановых показателей. Выделяются следующие подсистемы плановых показателей:

- Подсистема развития национального хозяйственного комплекса страны в целом;
- Подсистема развития региональных хозяйственных комплексов;
- Подсистема развития отраслей народного хозяйства;
- Подсистема развития субъектов хозяйствования различных форм собственности.

# Планирование в системе управления

Планирование на производственных предприятиях представляет единство трех взаимосвязанных видов планово-экономической деятельности:

- Технологического планирования, определяющего характер и порядок технологических воздействий на предмет труда с помощью тех или иных средств производства для получения продуктов определенных свойств;
- Техничко-экономического планирования, определяющего показатели и порядок использования в планируемом периоде средств производства и трудовых ресурсов, выделенных цеху, участку, бригаде, и ожидаемые результаты их деятельности;
- Оперативно-производственного планирования, определяющего конкретный порядок решения задач плана предприятия в течение суток, смены, часа, методику контроля за выполнением плана.



# Процесс оптимального планирования на предприятии

Порядок планирования включает: оценку текущих итогов, выявление проблем + прогнозирование внешней среды + переоценку идей предприятия



Пробные шаги в новой стратегии – это поиск новой стратегии «продукт-рынок» + формирование долгосрочных целей и проектов + расширение производства, ассортимента; снижение их издержек, выявление скрытых резервов



Среднесрочные цели и установки предполагают формирование среднесрочное планирование по проектам + стратегию подразделений по маркетингу, структуре и финансированию



Краткосрочное планирование предполагает исполнение плана и оценку его исполнения

## Классификация современных форм планирования

Классификационные признаки	Формы планирования
Характер и тип управленческих связей	Преимущественно централизованное с элементами самостоятельности объектов планирования, преимущественно индикативное
Значимость целей планирования	Стратегическое, тактическое
Сроки действия планов	Долгосрочное, среднесрочное, текущее, оперативное
Сферы деятельности	Производственное, финансовое, инновационное. Социальное и др.
Масштаб уровня планирования	Общегосударственное, отраслевое, региональное, внутрифирменное
Методология планирования	Системное, ситуационное, генетическое, нормативное и др.

# Иерархические уровни планирования

Планирование предполагает три уровня иерархии:

- Стратегическое планирование;
- Тактическое планирование;
- Оперативное планирование.

Стратегическое планирование предполагает долгосрочное существование предприятия на рынке и выполнение основной цели. Субъектами стратегического планирования являются высшие уровни управления. Горизонт планирования – длительный (более года). Это уровень глобального планирования, предполагающий широкий диапазон вариантов развития и диверсификации. Источником информации для данного уровня планирования являются изменения внешней среды

## Иерархические уровни планирования

Тактическое планирование представляет собой реализацию стратегических планов (прежде всего в области финансирования, инвестиций, сбыта, персонала). Субъектами данного уровня планирования являются высшие и средние уровни управления. Горизонт планирования – средний (квартал, до года). Данный уровень предполагает крупноблочное планирование с учетом альтернатив в рамках выбранного варианта. Источниками информации являются изменения внутренних условий под влиянием внешних изменений.

Оперативное планирование предполагает обеспечение относительной надежности и структурирования деятельности организации. Субъектами являются средние и низшие уровни управления. Горизонт планирования- краткий (до месяца). Данный уровень предполагает детальное планирование с ограниченным числом способов действия. Источники информации – внутренние условия.

## Перспективный подход в управлении

- С увеличением скорости изменений во внешней среде эволюция внутрифирменного планирования развивалась следующим образом:
- 1900-1930гг. Управление на основе контроля по принципу «будущее есть повторение прошлого»;
  - 1950-е гг. управление на основе экстраполяции, когда темп изменений ускоряется, основной принцип «будущее есть продолжение прежних тенденций»;
  - 1960-е – середина 1980-х гг. – управление на основе предвидения изменений, темп изменений ускорился, но условия изменений можно предсказать. Основной принцип «предсказуемы только новые проблемы и новые возможности»
  - Настоящее время – управление на основе экстренных решений в условиях, когда многие важные задачи возникают настолько стремительно, что их невозможно вовремя предусмотреть.

# Перспективный подход в управлении

Реализация перспективного подхода осуществляется следующими основными подсистемами:

- Долгосрочным планированием;
- Стратегическим планированием;
- Стратегическим менеджментом.

Система долгосрочного планирования основана на методе экстраполяции, т.е. использовании результатов и показателей прошлого периода, и на основе постановки оптимистических целей распространение несколько завышенных показателей на будущий период (акцент на то, что будущее лучше прошлого).

## Перспективный подход в управлении

Стратегическое планирование ставит целью комплексное научное исследование возможностей и угроз внешней среды, а также сильных и слабых сторон организации, проблем, с которыми может столкнуться фирма в предстоящем периоде, и на этой основе разработка показателей развития фирмы на плановый период.

Концепция стратегического менеджмента реализуется по принципу «от будущего к настоящему». Стратегический менеджмент представляет собой более полный способ управления бизнесом, рассматривающий не только рынки и принятие решений, но также и социальное развитие, перманентные инновации, соответствие стратегии организационной структуре и климату.

# Индикативное планирование

По характеру управленческой деятельности различаются два основных типа планирования: административное и индикативное.

**Индикативное планирование** – это механизм координации интересов и деятельности государственных и негосударственных субъектов управления экономикой, сочетающий ее госрегулирование с рыночным и нерыночным саморегулированием. Оно основано на разработке системы показателей (индикаторов) социально-экономического развития и включает: определение общенациональных приоритетов, целеполагание, прогнозирование, бюджетирование, программирование, контрактацию и другие процедуры согласования решений на макро-, мезо- и микроуровне, налоговые и иные меры господдержки хозяйствующих субъектов.



# Индикативное планирование

Инструменты индикативного планирования:

- Прямые дотации и субсидии из бюджета в наиболее значимые направления социально-экономического развития;
- Осуществление гибкой налоговой и ценовой политики, обеспечивающей заинтересованность предпринимателей в расширении разнообразных видов хозяйственной деятельности;
- Проведение льготной политики в отношении местных налогов, платежей за ресурсы, аренды для поддержки предпринимательской активности;
- Привлечение инвестиций в экономику путем создания благоприятного климата и атмосферы доверия к власти;
- Повышение ответственности всех структур за выполнение законодательных и нормативно-правовых условий, разработка и применение санкций за их нарушение.

# Индикативное планирование

Базовым понятием системы индикативного планирования является **индикатор** – интегральный показатель, количественно определяющий качественные характеристики процесса.

Индикаторы выступают как определенные граничные параметры, в пределах которых система может устойчиво функционировать.

Формирование индикатора – это процесс, увязанный во временном аспекте.

Одним из примеров индикативного планирования может быть система БОР (бюджетирование, ориентированное на результат)

## Бюджетирование, ориентированное на результат

Практически это означает:

- Создание и внедрение комплексной системы ведомственного и межведомственного планирования и проектного управления по целям и результатам деятельности, конкурентного распределения ресурсов между ведомствами, контроля над достижением результатов их деятельности;
- Разработку ключевых показателей эффективности и результативности деятельности органов государственной власти по основным направлениям в соответствии со стратегическими целями;
- Внедрение технологий и процедур целеполагания, обеспечивающих привязку целей к конкретным исполнителям, выработку показателей, позволяющих адекватно оценивать степень достижения поставленных целей;

## Бюджетирование, ориентированное на результат

- Разработку и внедрение управленческого учета, позволяющего распределять ресурсы по поставленным задачам, а также обеспечивать контроль над достижением результатов и определять персональную ответственность руководителей и специалистов за качество решения указанных задач;
- Разработку и внедрение системы внутреннего аудита, позволяющей оценивать эффективность бюджетных расходов;
- Внедрение системы регулярной оценки рисков, препятствующих достижению намеченных целей.

## Отличительные черты системы БОР

БОР	Традиционная система
Показатели результативности ориентированы на получателя бюджетной услуги и характеризуются соотношением результативности собственной производственной деятельности и деятельности потребителя	Показатели характеризуют объемы собственного производства
Единица измерения – темпы роста, абсолютные показатели эффективности	Натуральные и стоимостные показатели деятельности
Система показателей иерархически увязана между собой через механизм единого целеполагания и соответствует структуре управления	Показатели носят специфический отраслевой характер, слабо связаны с общей целью

## Отличительные черты системы БОР

БОР	Традиционная система
Структура управления связана с единым целеполаганием; как следствие – единый механизм мотивации на достижение целей менеджмента	Механический набор различных систем управления, связанных между собой закрепленным распределением полномочий
Структура управления ориентирована на результат и контролирует достижение результата	В системе управления планируются производственный результат и технологический процесс его достижения
Форма финансирования достижения показателей результативности – бюджетная целевая программа	Форма финансирования – сметы расходов, обеспечивающие процесс

# Формы экономического программирования

Под экономическим программированием понимается система государственного регулирования экономики на основе комплексных общехозяйственных программ.

Управление экономикой на разных уровнях власти реализуется в форме экономических прогнозов и государственных программ социально-экономического развития различного уровня, комплексности и продолжительности выполнения.

Известны три основные формы экономического программирования в развитых странах: конъюнктурное (Швеция, Норвегия); частично структурное (Голландия) и структурное (Франция, Япония). Первые две формы характерны для краткосрочного программирования, последняя – для долгосрочного.

# Задачи государственного программирования

Основными задачами государственного программирования социально-экономического развития являются:

1. Обеспечение достижения целей государственного регулирования экономики
2. Разработка иерархии целей государственных программ с точки зрения их важности и срочности
3. Устранение противоречий между намечаемыми целями и инструментами осуществления государственных программ
4. Поиск эффективных направлений расходования бюджетных средств

По срокам выполнения программы делятся на краткосрочные (до 2 лет); среднесрочные (от 3 до 10 лет); долгосрочные (от 10 до 20 лет).



# Формы экономического программирования

По способу принятия и осуществления они делятся на обычные и чрезвычайные. Обычные программы охватывают отдельные сектора экономики страны: регионы, отрасли, научные изыскания и т.д.

Чрезвычайные программы разрабатываются во время критических ситуаций в стране: стихийные бедствия, война, голод, социальные волнения и т.п.

Среди объектов государственного экономического программирования выделяют транспортный комплекс, промышленность, сельское хозяйство, регионы, НИОКР, внешнеэкономическую деятельность и т.д.

# Методология разработки программ

**Методология** разработки программ представляет собой совокупность приемов исследования с целью познания и преобразования действующих условий социально-экономического развития

Любые программы с теоретических позиций имеют принципиально одинаковые стадии формирования.

Первая стадия – аналитическая. Проводится сбор информации и комплексный анализ текущей ситуации, а также оценка состояния развития выбранного объекта.

Вторая стадия – целевая. На этой стадии разрабатывается стратегия на средне- и долгосрочную перспективу.

## Формы экономического программирования

Третья стадия – программная. На этом этапе разрабатывается комплекс программных мероприятий по развитию объекта, уточняется состав программных работ по отдельным комплексам, устанавливаются сроки их реализации, определяются потребности в ресурсах, разрабатывается система управления программой.

Заключительная стадия – оценочная. Здесь происходит оценка результативности программы и ее влияния на социально-экономическое развитие.

# Методы разработки государственных программ

**Методы** разработки государственных программ социально-экономического развития представляют собой набор определенных способов и процедур по установлению целей развития, выявлению программных мероприятий, обоснованию и обеспечению требующихся ресурсов на выполнение поставленных целей.

Основными методами являются:

1. Списочный метод
2. Ленточные графики Ганта
3. Программно-целевой метод (метод ПАТТЕРН и его модификации)
4. Метод критического пути (ПЕРТ, СРМ и его модификации)

# Методы разработки государственных программ

- 1. Списочный метод.** Суть метода состоит в том, что все мероприятия программы выстраиваются в виде списка. Каждое мероприятие имеет соответствующие показатели: сумму финансирования, срок выполнения, ответственного исполнителя и др. Для удобства работы этот список оформляется в виде таблицы. Данный метод используется для разработки программ малой и средней сложности.
- 2. Ленточные графики Ганта.** Суть этого метода состоит в том, что выполнение программных мероприятий по времени отображается ленточками по принципу «параллельно-последовательных сочетаний». В итоге все мероприятия в рамках программы рационально сочетаются между собой по времени и ресурсам, что позволяет определить сроки реализации всей программы.

# Методы разработки государственных программ

3. Метод ПАТТЕРН (программно-целевой метод). Принципиально его содержание заключается в следующем. Главная цель проекта экспертно-логическим путем разделяется на направления (подцели) второго уровня, затем каждое из них подразделяется на более конкретные задачи третьего уровня. Это продолжается до уровня конкретных и ясных заданий, которые можно реализовать в качестве программных мероприятий. Такая структуризация называется «деревом целей» или «деревом проблем».

С помощью методов экспертных оценок и специальных алгоритмов по данному дереву рассчитываются коэффициенты относительной значимости по каждой подцели и задаче.

# Методы разработки государственных программ

4. Метод критического пути (ПЕРТ и его модификации), получивший обобщенное название – системы сетевого планирования и управления (СПУ). Метод основывается на теории графов. Его можно отнести к графоаналитическим методам. Основными понятиями системы СПУ являются:

- Работа, изображаемая графически в виде стрелки, направленной слева на право;
- Событие, символизирующее начало и окончание работы, изображаемое в виде кружков в начале и окончании работы;
- Критический путь работ – это вычисленная цепочка работ во всей программе, которая представляет наибольшую по длительности выполнения цепочек.

Работы в СПУ могут оцениваться как по времени, так и в стоимостном выражении. Это самый эффективный метод для построения и управления средними и крупными программами