

**«ПРОГНОЗИРОВАНИЕ И  
ПЛАНИРОВАНИЕ В УСЛОВИЯХ  
РЫНКА»**

## НАУЧНЫЕ ОСНОВЫ ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Планирование (прогнозирование) заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях.

Планирование можно классифицировать по нескольким критериям:

- по степени охвата (общее и частичное)
- содержанию в аспекте предпринимательской деятельности (стратегическое - поиск новых возможностей и продуктов, тактическое - предпосылки для известных возможностей и продуктов, оперативное - реализация данной возможности)
- предмету (объекту) планирования (целевое, средств - потенциал, оборудование, материалы, финансы, информация; программное, действий)
- сферам функционирования (производство, маркетинг, НИОКР, финансы)
- охвату (глобальное, контурное, макровеличин, детальное)
- срокам (кратко- , средне- , долгосрочное)
- жесткое и гибкое.

Критерии выбора формы планирования (принципы планирования):

- полнота (требуется учесть все)
- детализация (глубина ее определяется целью планирования)
- Точность
- простота и ясность
- Непрерывность
- эластичность и гибкость (использование плановых резервов, учет множественности возможных альтернатив, отсрочка деталей планирования до выяснения обстановки, вариантность)
- выравнивание при планировании (учет "узких мест")
- экономичность.

При оценке экономичности планирования следует учесть его полезность (что обычно трудно) и затраты на планирование. Подход менеджмента к планированию может быть осуществлен постановкой критериев и задач планирования, определением средств планирования, методов согласования планов, направлений и методов планирования.

Следует четко определить:

- объект планирования (что планируется)
- субъект планирования (кто планирует)
- период (горизонт) планирования (на какой срок)
- средства планирования (например, компьютерное обеспечение)
- методику планирования (как планировать)
- согласование планов (каких, с кем и на каких условиях).

## ОБЗОР ТЕХНИКИ И ВИДОВ ПЛАНИРОВАНИЯ

Различают:

- последовательное планирование (новый план составляется по истечении срока действия предыдущего)
- скользящее планирование (по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего и т.д.)
- жесткое планирование (конкретно указываются все цели и мероприятия)
- гибкое планирование (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом).

В принципе любая фирма имеет иерархию планов. В ряду соподчиненности можно различить следующие виды планирования:

- общее (долгосрочное основополагающее, концепция фирмы)
- стратегическое (долгосрочное развитие фирмы, сфер быта, производства, НИОКР, персонала)
- тактическое (условий хозяйственных операций - производственных мощностей, средств производства, капиталов, инвестиций, персонала и т.д.)
- оперативное планирование (конкретных действий на краткосрочный период).

Основными признаками стратегического планирования являются:

- цель планирования - долгосрочное обеспечение существования и выполнения основной цели фирмы
- носитель идеи планирования - высший менеджмент
- проблемы планирования - отсутствие надежности и структурирования
- горизонт планирования - долгосрочное, - охват - глобальный, широкий спектр альтернатив
- принципы - изменение окружающей обстановки (контролируемые факторы).

Обычно важнейшие вопросы планирования - рынки сбыта. Это планирование включает:

- выработку стратегии
- стратегическое планирование производственной программы
- планирование развития потенциала
- планирование развития структуры потенциала.

Тактическое планирование осуществляется на основе стратегического и является ядром осуществления стратегических планов (горизонт 1-5 лет), касается в первую очередь финансирования, инвестиций, средних сроков сбыта, МТС, персонала

Отличительными чертами оперативного планирования являются:

- носитель идей планирования - средние и низшие уровни менеджмента
- задача планирования - обеспечение относительной надежности и относительного структурирования
- горизонт - короткие и средние сроки
- глубина - детализация планов
- диапазон - ограниченный спектр альтернатив
- основа - созданный потенциал.

Оперативным планированием охватываются отдельные функциональные области предприятия.

В условиях относительно стабильной внешней среды может использоваться стандартная система прогнозов и планов предприятия (рис.1). Годовой план производственного предприятия обычно составляется в виде комплексной программы производственной, финансовой и хозяйственной деятельности.

# Система прогнозов и планов предприятия

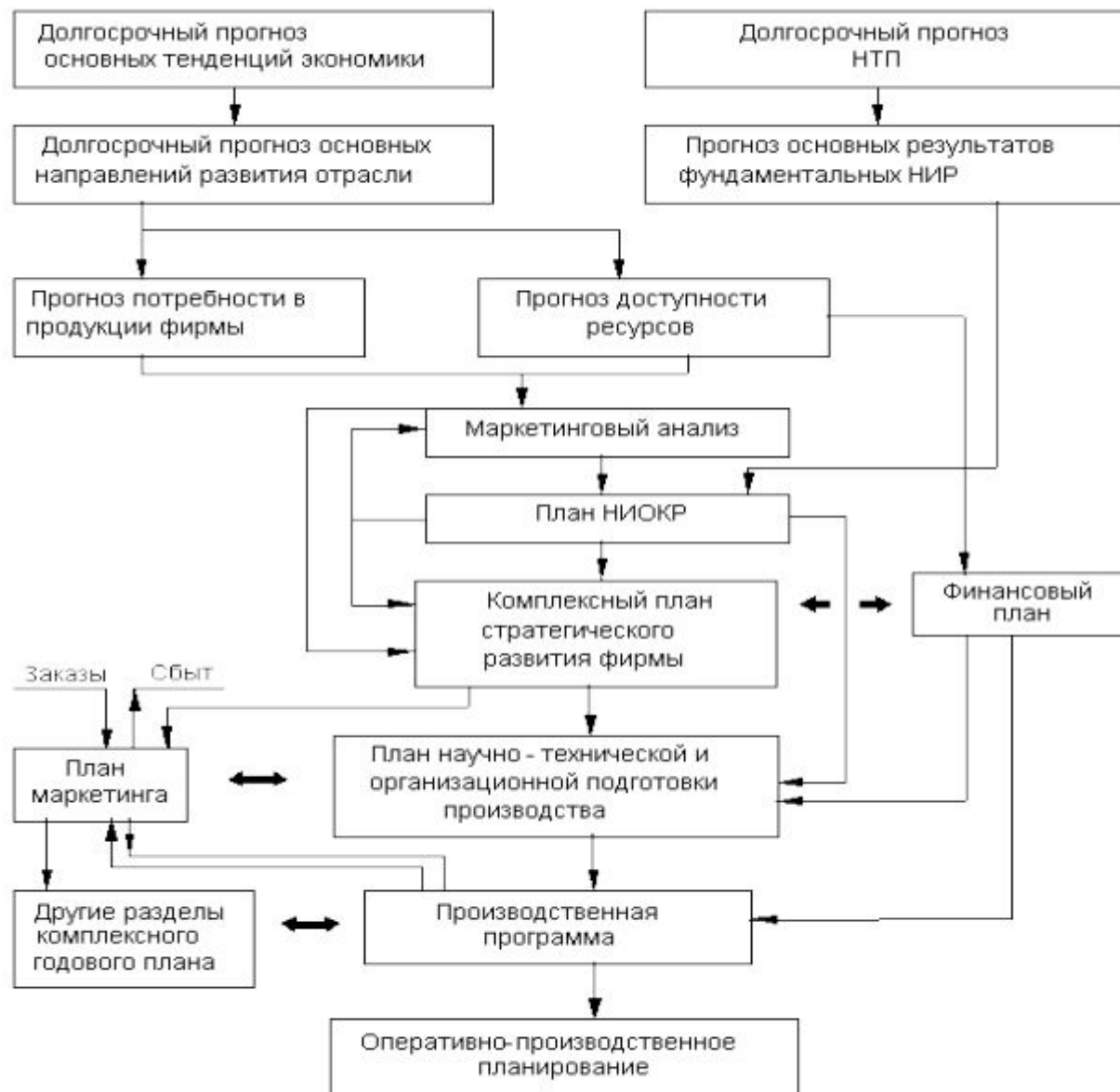


Рис.1



Он состоит из следующих взаимосвязанных разделов:

- план маркетинга
- производственная программа
- техническое развитие и организация производства
- повышение экономической эффективности производства
- нормы и нормативы
- капитальные вложения и капитальное строительство
- материально-техническое обеспечение
- труд и кадры
- себестоимость, прибыль и рентабельность производства
- фонды экономического стимулирования
- финансовый план
- план охраны природы и рационального использования природных ресурсов
- социальное развитие коллектива

## МЕТОДЫ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ

Прогнозирование развития экономических отношений связано прежде всего с многоуровневостью и многосубъектностью национального хозяйства, функционирующего как сложная взаимосвязь индивидуального, частнохозяйственного и государственного уровней принятия решений. На каждом из указанных уровней принимаются решения на основе собственного видения будущего состояния экономики и развития социальных процессов. В самом общем виде под прогнозом понимается система аргументированных (эмпирических или научно обоснованных) представлений о будущем состоянии изучаемого объекта или явления, носящих вероятностный характер. Атрибутами прогноза являются система суждений, определяющая метод (способ) его формирования, и набор данных, необходимых для построения прогноза. Общая функция прогноза состоит в снижении неопределенности при принятии решения. Вероятностный характер прогноза означает наличие альтернатив развития объекта, что и порождает необходимость прогнозирования.

Таким образом, прогноз раскрывает альтернативы, положительные и отрицательные тенденции и противоречия развития объекта прогнозирования, намечает условия, при выполнении которых достигаются поставленные цели и решаются задачи. Прогнозирование теснейшим образом связано со стратегическим планированием экономики. Объектами прогнозирования и моделирования предстают домохозяйства, предприятия различной формы собственности и вся национальная экономика. Планирование и прогнозирование социально-экономического развития тесно связаны с понятиями система и управление системой. В самом общем виде под системой понимается комплекс взаимосвязанных элементов (подсистем), обладающий определенными свойствами, важнейшим из которых является единство или целостность. Целостность системы означает принципиальную несводимость ее свойств к сумме свойств составляющих ее элементов, а также невыводимость свойств целой системы из свойств ее элементов. Важнейшим постулатом теории систем является первичность целого по отношению к составляющим его элементам и производность подсистем от целого.

Существует ряд обязательных предварительных условий, на которые должен опираться план. Необходимо учитывать, что базовые цели в деятельности предприятия формируются как отражение целей и интересов различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью предприятия и вовлеченных в процесс его функционирования.

Основными субъектами, чьи интересы наиболее тесно сопряжены с деятельностью предприятия и соответственно должны быть учтены при определении целей и при формировании стратегических планов организации, являются:

- учредители, собственники данной организации;
- персонал данной организации;
- потребители продукции, услуг;
- деловые партнеры организации;
- органы исполнительной власти и муниципальные органы и др.

Миссия фирмы и ее стратегические, оперативные планы должны в определенной мере отражать интересы всех вышеназванных субъектов.

Миссия организации, воплощенная в ее планах, должна вырабатываться с учетом следующих факторов и условий:

- история становления и развития организации;
- сложившийся стиль делового поведения организации;
- наличные производственные ресурсы организации;
- индивидуальные особенности организации и профиля ее деятельности;
- состояние внешней среды организации.

Существует тесная связь между стратегией предприятия и разрабатываемым им планом деятельности на перспективу. Вместе с тем не существует общепринятого понимания стратегии.

Одной из трактовок понятия стратегии предусматривается, что она представляет единство следующих элементов:

- план развития организации;
- приемы управления организацией как тактические ходы;
- типовая поведенческая модель организации;
- позиция организации в области ее взаимодействия с другими субъектами экономических отношений;
- оценка перспектив развития организации.

Таким образом, план – это понятие, которое непосредственно связано со стратегией. Под планом понимают заранее спроектированные условия и действия, которые контролируются в течение всего периода исполнения плана.

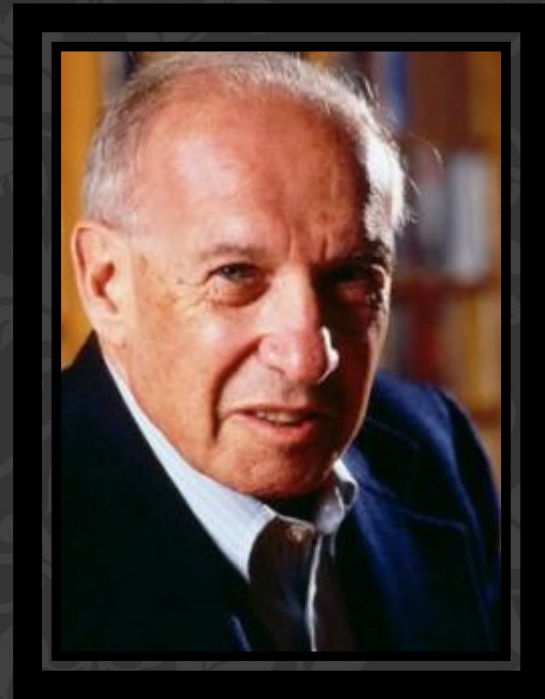
Эти соотношения, как правило, отражаются в бизнес-стратегии организации. Техника составления планов заключается в разработке внутренней документации, в которой представлен последовательно весь ход деятельности компании на определенный период времени. План представляет комплекс документов, включающий текстовую часть, расчетные таблицы с показателями, графики с изображением наиболее существенной информации, ряд приложений.

Например, план обязательно содержит данные о выпуске продукции, в том числе новой, данные о ресурсном обеспечении и многое др. Содержание планов значительно отличается в зависимости от вида плана, вида основной деятельности предприятия и других факторов.



Вопросы составления планов предприятия достаточно детально разработаны в научной литературе, что не исключает сохранения ряда дискуссионных и нерешенных вопросов, о чем будет сказано в последующих главах в связи с рассмотрением конкретных аспектов планирования деятельности предприятия.

При разработке проекта плана должны учитываться стратегия организации, прогнозы на перспективу, наиболее существенные проблемы в деятельности предприятия в настоящем и возможные проблемы в будущем, предполагаемые пути и условия их решения. Конкретные процедуры разработки плана могут быть исключительно разнообразными.



Как отмечает Питер Друкер (Peter F. Drucker) в своей книге «Практика менеджмента»: «Существуют сотни, если не тысячи книг об управлении различными функциями бизнеса, такими как производство и маркетинг, финансы и инженерные разработки, материально-техническое снабжение, управление персоналом, связи с общественностью и т. д.».



Содержание планов, принципы и методы их разработки определяются, в целом, условиями рыночных отношений. Рынок – это интегральное понятие, включающее систему экономических отношений между людьми, которые охватывают процессы производства, распределения, обмена и потребления. Рынок является сложным механизмом функционирования экономики, основанной на разнообразных формах собственности, на товарно-денежных связях и на финансово-кредитной системе.

Если раскрывать более детально сущность рыночных отношений, то следует отметить, что они также включают:

- ❑ отношения, связанные с взаимодействием отечественного и иностранного бизнеса в различных формах и в различных сферах деятельности;
- ❑ отношения, определяемые взаимодействием бизнес-структур и государства в таких формах, как совместные предприятия, предоставление предпринимателям различных льгот, кредитов, заключение договоров на поставки для государственных нужд и др.;
- ❑ процесс функционирования рыночной инфраструктуры управления, включающей в себя товарные, фондовые, валютные биржи и другие подразделения.

Исходя из сущности рынка можно сделать вывод о том, что участники рынка принимают решения и действуют в условиях значительной неопределенности и разнообразных экономических и финансовых рисков. Из этого следует, что при разработке планов и прогнозов необходимо учитывать эту специфику рыночных отношений. Она заключается в вероятностном характере не только прогноза, но в известной мере и плана.

Сущность рынка как среды функционирования бизнеса наиболее полно проявляется в его функциях, которые также подтверждают наличие факторов неопределенности и риска в рыночной среде, затрудняющих обеспечение точности прогнозов и планов. Важнейшими функциями рынка являются:

- обеспечение саморегулирования товарного производства;
- стимулирование предпринимательской деятельности;
- оценка общественной значимости произведенного продукта (работ, услуг) и затрат труда;
- регулирование экономических отношений между участниками рынка;
- развитие принципов самоуправления в сфере бизнеса.

Рынок – это сложная экономическая система, в составе которой представлены элементы, различные по своей экономической природе: участники рынка, разнообразные виды рыночных отношений, различные инструменты и механизмы. Характер элементов рынка должен учитываться при составлении прогноза и плана, с тем чтобы минимизировать ошибки прогноза и ошибки плана. В полной мере этого достичь невозможно, поэтому по мере прохождения планового периода тщательно отслеживаются возникающие отклонения от плановых показателей и корректируется план на последующие годы.

К числу наиболее значимых элементов рынка относятся:

- производители товаров, работ, услуг;
- потребители товаров, работ, услуг;
- наличие государственной, муниципальной, частной, смешанной форм собственности;
- цены;
- спрос на товары, работы, услуги;
- предложение товаров, работ, услуг;
- конкуренция;
- рыночная инфраструктура.

Важнейшей особенностью рынка является его свойство саморегуляции, выражающееся в механизме взаимодействия спроса и предложения. Движение цен и конкуренция обеспечивают гибкость и адаптивность рыночных отношений. С точки зрения планирования эти свойства являются факторами, затрудняющими достаточно точную оценку конъюнктуры рынка на перспективу и соответственно – достижение высокой точности плана.

Важнейшим принципом как планирования, так и прогнозирования является системность, что означает требование взаимосвязи и соподчиненности трех составляющих:

- характеристик предприятия как объекта планирования и прогнозирования;
- характеристик таких элементов, как виды деятельности;
- инструментов обеспечения внутренних связей и взаимодействия предприятия с внешней средой.

Важнейшей особенностью рынка является его свойство саморегуляции, выражающееся в механизме взаимодействия спроса и предложения. Движение цен и конкуренция обеспечивают гибкость и адаптивность рыночных отношений. С точки зрения планирования эти свойства являются факторами, затрудняющими достаточно точную оценку конъюнктуры рынка на перспективу и соответственно — достижение высокой точности плана.

Специфика внутрифирменного планирования определяется особенностью места предприятия в системе общественных отношений. Это находит выражение в следующем:

- ◆ в предпринимательском секторе экономики функционируют частные владельцы, несущие полную ответственность (вплоть до разорения) за достижение успеха;
- ◆ предприниматель действует в условиях гарантированной законом свободы выбора вида деятельности, выбора партнеров по сделкам и согласования с ними цены продажи;
- ◆ объективно реальность плана предприятия постоянно проверяется спросом покупателей;
- ◆ формирование плана деятельности предприятия осуществляется на базе всей социально-экономической информации, которая должна быть собрана, интерпретирована и представлена соответствующими службами предприятия тому лицу, которое принимает решения и полностью отвечает за их рациональность;
- ◆ при формировании плана необходимо учитывать роль экономической среды, к которой нужно приспособляться хозяйствующим субъектам.



**СПАСИБО ЗА  
ВНИМАНИЕ**