

Дистанційне завдання №5

1. Опрацювання лекційного матеріалу за темою «Прогнозування та планування аналітичної діяльності»
2. Для самоконтролю рівня засвоєння знань, надати відповіді на контрольні питання.
3. Дати відповіді на тести по темі «Практика організації інформаційно-аналітичної діяльності».

Тема 7. Прогнозування та планування аналітичної діяльності

- 7.1 Поняття аналітичних прогнозів та методи і етапи прогнозування.
- 7.2 Моделі та типи прогнозів.
- 7.3 Основні принципи планування.
- 7.4 Стратегічне і поточне планування та структура бізнес-планування.

7.1 Поняття аналітичних прогнозів та методи і етапи прогнозування.

Під терміном «**прогнозування**» розуміють процес визначення перспектив розвитку якогось явища, події, що ґрунтується на знанні закономірностей суспільного розвитку та взятті до уваги інформації про минулий і сучасний стан цього явища чи події.

Прогноз – це висновок про майбутнє інформаційного процесу, що досліджується, на основі загальної тенденції його розвитку.

Наукова концепція прогнозування повинна викривати сутність прогнозованої діяльності, основні закономірності цієї роботи, основні форми її проведення, критерії перевірки істинності її результатів, оцінку істотних меж прогнозування. З іншого боку, в рамках такої концепції необхідно встановити комплекс методів прогнозування, що охоплюють різні аспекти підготовки прогнозів, а також виявити сферу та принципи найбільш ефективного застосування кожного з них у інформаційній аналітиці.

Підготовка прогнозів – це сфера практичної пізнавальної діяльності, сфера отримання висновків про майбутнє певного явища. Тож для прогнозування важливе значення мають положення теорії пізнання діалектичного матеріалізму. Не менш важлива є світоглядницька функція філософії, тому що в процесі підготовки прогнозів відсутня інформація щодо твердо встановлених наукових фактів, котрі стосуються майбутнього.

Критерієм якості прогнозу, як й інших видів інформації, є **корисність**. Кожний прогноз повинен бути *випереджувальним*. Інформація, що міститься в прогнозі, має давати змогу замовнику відреагувати на спрогнозовані події. Прогноз знецінюється, коли відбувається порушення термінів надання інформаційного документа. Система прогнозування має відповідати таким **принципам**:

- неперервності (тобто мати постійний характер);
- комплексності (паралельне ведення прогнозованих досліджень різних рівнів);
- співмірності прогнозних завдань і наявних ресурсів;
- наявності зворотного зв'язку (перевірка сформульованих прогнозів на практиці, аналіз усіх випадків підтвердження та спростування практикою спрогнозованих висновків, корегування на цій основі решти прогнозів, а також прогнозованих методик).

На думку більшості аналітиків, успіх прогнозування залежить від **п'яти чинників**:

1. наявність усієї доступної достовірної інформації;
2. знання національних особливостей країни, що досліджується;
3. уміле використання необхідних знань за допомогою методів, які відпрацьовані на основі загальних принципів передбачення;
4. компетентність аналітика в даній галузі;
5. творчі здібності, освіта, досвід.

Прогноз базується на висновках, зроблених у результаті попереднього аналізу інформації, та містить висновок про майбутній розвиток ситуації, явища чи події. Тож процес прогнозування починається з вивчення всієї доступної інформації, бо всі подальші оцінки залежатимуть від того, чим же є це явище (процес) на теперішній час. На ці оцінки впливають також відомості про минуле явища, що вивчається. Отже, *головною умовою* точного й обґрунтованого прогнозування є наявність широкого масиву інформації.

Для ефективного функціонування системи прогнозування необхідне також існування інформаційної бази, тобто необхідного мінімуму достовірної інформації. Крім того, потрібна адекватна інформаційно-логічна підсистема, що забезпечує можливість логічної обробки інформації, яка існує в системі. При організації роботи з прогнозування слід мати на увазі, що якісний прогноз повинен бути звернений у майбутнє та містити альтернативні можливості розвитку тих або тих подій.

Альтернативність прогнозу передбачає наявність декількох *сценаріїв* його розвитку. При цьому, зазвичай, виділяють:

- оптимістичний сценарій;
- песимістичний сценарій;
- найбільш імовірний сценарій, що може містити елементи перших двох.

Не можна не зважати на роль і вплив кожного з чинників, які визначають цей розвиток, темпи їх зміни, взаємозв'язок. *Загальне правило прогнозу:* він знижується, зважаючи на зростання рівня прогнозованого явища та величини попередження, а також у напрямку від опису сутності процесу до його деталей.

Прогнозування є складовою частиною передбачення суспільного розвитку загалом. Його специфіка зумовлена великим впливом суб'єктивного чинника, багатоплановістю та високим динамізмом. Для аналітичного прогнозування особливо характерний зворотній вплив прогнозу через дії людей на події, що прогнозуються. Під час аналітичного прогнозу відбувається рух думки від конкретного до абстрактного, в результаті чого аналітик виявляє сутність явища.

Методи прогнозу інформаційних подій і процесів. Виходячи з логіки процесу прогнозування, можна відзначити деякі *загальні принципи*, придатні до цього виду пізнавальної діяльності: абстрагування, аналіз і синтез, узагальнення, ідеалізація, індукція та дедукція, моделювання, екстраполяція, експертиза, порівняльні методи.

Загальні методи прогнозування можна розділити на дві групи: експертні методи прогнозування та кількісні (статистичні) методи прогнозування.

Експертні методи передбачають урахування суб'єктивних думок експертів про майбутній стан підприємства. Для експертних методів оцінок характерним є передбачення майбутнього на основі раціональних аргументів та інтуїції. Експертні методи мають якісний характер і ґрунтуються на думках та припущеннях експертів та спеціалістів. Ці методи поділяються на індивідуальні та колективні. До складу індивідуальних експертних оцінок входять: метод складання сценаріїв, метод інтерв'ю, метод імітаційного моделювання, метод доповідних записок. До колективних експертних оцінок відносяться: метод «комісій», метод «мозкової атаки», метод Дельфі, матричний метод.

Кількісні методи базуються на аналізі даних і використанні статистично-математичних методів. До кількісних методів прогнозування належать: аналіз часових рядів, методи екстраполяції, методи моделювання, метод рухомого середнього, експоненційне згладжування, регресійний аналіз, економетричне моделювання, спеціальні застереження, метод найменших квадратів, інформаційний метод.

Метод сценаріїв. Прогноз може бути складений за сценаріями. Цей крок робиться в тому випадку, коли відбуваються події, результат яких важко передбачити, але їхній вплив є очевидним. Найбільш відомим у цій групі є метод сценаріїв, орієнтований на те, щоб виявити та підкреслити принципову невизначеність майбутнього в умовах турбулентного зовнішнього середовища. Відповідно до цього методу, розробляється декілька варіантів майбутнього розвитку подій, що поєднують, як мінімум:

песимістичний, оптимістичний і найбільш ймовірний варіанти. Одне з *головних завдань* методу сценарію – виявити вирішальні чинники, від яких буде залежати розвиток подій за певним сценарієм. Розробивши варіанти своєї стратегії та тактики відповідно до сценаріїв і виконуючи моніторинг вирішальних факторів, розвідка розширює свої можливості швидкого реагування на різкі зміни зовнішнього середовища.

Своєрідною модифікацією цього методу є *метод зворотного прогнозування*. У рамках цього методу на першому етапі формулюють різноманітні варіанти майбутнього, позитивного для замовника, беручи до уваги стратегічні цілі, переваги й інші релевантні чинники. Потім для кожного варіанту розробляються ймовірні сценарії, спрямовані від майбутнього до теперішнього, тобто спочатку визначається завершальний крок, який призводить до бажаного майбутнього тощо. Для кінцевого аналізу залишаються тільки ті сценарії, що не містять нереалістичних, малоймовірних кроків. Основна перевага методу полягає в свободі від не обґрунтованого перенесення колишнього досвіду на майбутнє.

Прогноз за аналогією. Під час прогнозу за аналогією передбачення базуються па розвитку аналогічного об'єкта, що відомий. При цьому необхідний правильний вибір об'єктів порівняння. Дослідження явища, що прогнозується, доцільно розпочинати з оцінки його нинішнього стану. Мета цього підходу полягає у виявленні системи чинників, які суттєво впливають на розвиток явища, що аналізується. Використовуючи цей метод при побудові первісних гіпотез про майбутні події, слід починати не з вивчення тенденцій, притаманних цьому явищу, а з розгляду подій, які мали місце за аналогічних обставин, що відбулися нещодавно. Цей метод дуже поширений. Проте прогноз за аналогією небезпечний тим, що він виглядає надійним у той час, як не завжди є таким.

Прогноз за теорією ймовірності. Прогноз за теорією ймовірності передбачає, що прийняття всіх важливих рішень пов'язане з ймовірністю. Наприклад, Верховна Рада України планує прийняти закон «А». Відомо, що цей закон відразу підтримає лише 25% депутатського корпусу. 70% депутатів парламенту можуть підтримати проект цього закону після внесення відповідних поправок з боку партій і фракцій, та наприкінці 90% складу Верховної Ради України можуть підтримати законопроект.

Прогноз на основі причинових зв'язків ґрунтується на вивченні причин, які зумовлюють досліджуване явище. Це ті причини, що зумовлюють виникнення цього явища чи роблять його виникнення неможливим. Цей метод може використовуватися для прогнозування таких одиничних явищ, як початок відокремлення території та ін. Він зовсім не придатний для прогнозування розвитку тривалих нестабільних процесів, які піддаються впливу та змінюються (розвиток сектору економіки). Застосування цього методу вимагає знання багатьох чинників і широкого кола питань.

Прогноз на основі циклічного розвитку подій. Циклічність наявна як в природі, так й в суспільстві, інформаційних процесах. Якщо явище чи подія розвивається циклічно, то прогнози, які створювалися па основі припущення, що розвиток цього явища відбувається в одному напрямку протягом тривалого часу, і далі розвиватиметься таким же чином. Якщо ж явище розвивається циклічно, то прогнози, створені па основі припущення про розвиток явища в одному напрямку упродовж тривалого часу, є помилковими. Треба пам'ятати, що припущення про циклічний розвиток якого-небудь явища можна зробити тільки на підґрунті достовірних даних, які охоплюють значний період часу розвитку цього явища в минулому. Рішення може бути прийняте па основі відомостей про не менш, ніж два повних цикли. Отож спочатку роблять прогноз на основі стійких тенденцій (напр., подальше зростання населення та збільшення виробництва електроенергії), і лише на основі цього сценарію застосовують *метод причинових зв'язків*.

Процес аналітичного прогнозування складається з декількох *етапів*:

- оцінка нинішнього стану явища (виділення чинників, які виливають на ситуацію, а також основних тенденцій розвитку ситуації);
- ретроспективний аналіз явища, що досліджується;
- аналіз подальшої зміни стану ситуації (події) за оцінками попередніх відомостей у

хронологічному порядку (від тенденцій до їх впливу на майбутнє прогнозованого явища);

- прогноз, який формується відповідно до загальної тенденції розвитку явища (зважаючи на роль і вплив кожного з чинників, що визначають цей розвиток, темпи їх зміни, взаємозв'язок).

Користь від отриманих матеріалів значно підвищується, якщо відоме їхнє значення. Істина, зазвичай, розкривається не в первинних даних, а в їх точній інтерпретації, бо конкретний факт можна зрозуміти тільки у порівнянні з іншими. **Обробка інформації** після попереднього збору фактури та конкретної постановки проблеми *означає*:

- систематизацію фактів за ступенем їх стосунку до якогось питання;
- виявлення ключових моментів, спираючись на знання проблеми;
- побудова гіпотез, які пояснюють основні факти;
- отримання (в разі потреб) додаткових даних;
- оформлення висновків та їх перевірка на відповідність іншим фактам.

Систематизація фактів. Для того, щоб виявити шляхи розвитку первинної ситуації, потрібно чітко уявляти: позицію певних рухів і осіб, які формують проблему; наявність чіткої системи дій з приводу процесу, що цікавить; існування союзів, альянсів, групових інтересів та їхній вплив на процеси; імовірні реакції на дії з кожного боку.

Виявлення ключових моментів і тенденцій. Успішне прогнозування залежить від правильності виокремлення ключових моментів і тенденцій, що зумовлюють розвиток процесу чи події. Так, наприклад, відомо, що тенденції в суспільно-політичному розвитку держав і в політиці правлячих кіл є в прогнозі основним об'єктом дослідження, джерелом інформаційних пріоритетів. Історичні аналогії можуть підказати, в якому напрямку має йти розв'язання суперечностей, які спостерігаються, звичайно, з поправкою на сучасність, що, своєю чергою, дає можливість зазирнути в майбутнє. Головне при цьому - виявити ті сили, змагання між якими створює основну тенденцію розвитку.

Для того, щоб визначити, яким напрямком піде розвиток обставин, необхідно не тільки уявляти, але й чітко знати, за яких конкретно умов, чинників можливий той або той розвиток ситуації. Окрім того, щоб зробити прогноз обставин, необхідно брати до уваги, в рамках якої більш крупної тенденції розвиваються обставини, що вивчаються.

Побудова гіпотез. Важливою умовою повноти й об'єктивності прогнозування є дотримання правил розробки та перевірки гіпотез. Щодо кожної сумнівної обставини мають бути висунені всі можливі гіпотези. Не можна захоплюватись одними гіпотезами й ігнорувати інші тільки тому, що вони здаються малоімовірними. Усі обґрунтовані гіпотези повинні перевірятися на моделі. Усі гіпотези в розвитку проходять три стадії: виникнення гіпотези; аналізу висунутого припущення та визначення черги наслідків (обставин, подій, фактів), які логічно випливають із цього припущення; перевірка припущення на моделі. Пізнавальна роль гіпотези в аналітичному прогнозі полягає в тому, що вона здатна пояснити вже відомі аналітику факти, а також відкривати нові обставини та факти, невідомі йому. Якщо гіпотеза виражає об'єктивну істину, то з її змісту аналітично можуть бути виведені не тільки ті факти, що встановлені до висунення гіпотези, а й ті, котрі стали відомі після її висунення. Висловивши припущення, його уважно перевіряють на співвідношення з усіма даними, і якщо виявляється значна непогодженість, а факти явно неправдиві, потрібно змінити твердження.

Помилкова інтерпретація фактажу ймовірна, якщо: подано не всі матеріали; деякі з фактів є сумнівними; уся увага зосереджується лише на тих повідомленнях, які підтверджують припущення аналітика. У деяких випадках перспективно йти не від фактів до гіпотези, а від висунутої гіпотези до фактів, які маємо.

Оформлення висновків. На деякі запитання часто вдається отримати пряму та досить визначену відповідь, а в інших випадках обмежуються лише припущеннями. Треба розуміти, які з моментів є найважливішими, а не концентрувати увагу одразу на багатьох.

Форма прогнозу спрямована на удосконалення методів передбачення можливостей розвитку значущих подій. У прогнозі відображають: послідовно описані сприятливі та

несприятливі чинники й оцінки результатів їхньої взаємодії; порівняння властивостей об'єктів, які вивчаються, з відомими властивостями аналогічних об'єктів; визначення верхніх і нижніх меж розвитку об'єкта з образом постійних і тимчасових чинників.

У процесі прогнозування роблять *короткострокові, середньострокові та довгострокові прогнози*. Для інформаційної аналітики найбільшого значення мають середньострокові прогнози, тому що саме вони є найбільш точними та дають можливість приймати рішення, спрямовані на зміну розвитку подій у ймовірному напрямку. Довгострокові прогнози, хоча й є цінністю, залежать від подій, котрі важко передбачити.

7.2 Моделі та типи прогнозів.

Інформаційна модель – це модель, що описує інформаційні процеси або містить інформацію про властивості і стан об'єктів, процесів, явищ.

У аналітичному прогнозуванні широко використовуються різні моделі.

Моделювання – це спосіб прогнозування, що передбачає конструювання моделі реального процесу чи явища, які можуть відбутися у майбутньому.

Процес моделювання включає попереднє вивчення об'єкта (явища), виділення його характеристик (ознак) та закономірностей розвитку, теоретичне та експериментальне конструювання моделі, порівняння результатів моделювання з фактичними даними про об'єкт, коригування й уточнення моделі.

З урахуванням *фактора часу* моделі можуть бути: статичні - коли обмеження в моделі встановлюються для одного певного періоду і при цьому мінімізуються витрати або максимізується результат; динамічні - коли обмеження встановлюються для декількох періодів часу за тієї ж мінімізації чи максимізації результату за весь плановий період.

Типи прогнозів. На сьогоднішній день у самих різних сферах людської діяльності розроблена значна кількість прогнозів, котрі можуть бути *класифіковані* за різними ознаками: залежно від цілей, завдань, об'єктів прогнозування, періоду прогнозу і методів, що використовують для його розробки, тощо.

Найбільш загальним критерієм типології всіх прогнозів є *проблемно-цільовий критерій*, що розмежовує прогнози з точки зору мети, заради якої вони розробляються. За даним критерієм розрізняють *два типи* прогнозів: пошукові (інша назва – дослідні, трендові) та нормативні (програмні, цільові).

Пошукове прогнозування – це визначення можливих станів об'єкта в майбутньому. При такому прогнозуванні здійснюється умовне продовження, перенесення в майбутнє існуючих у минулому тенденцій розвитку об'єкта з припущенням, що у прогнозованому періоді не станеться ніяких подій, які могли б різко змінити ці тенденції.

Нормативне прогнозування – це визначення шляхів і термінів досягнення можливих станів об'єкта, котрі (стани) відповідають на запитання, яким шляхом можна досягти бажаного стану. Нормативне прогнозування будується на основі заздалегідь заданих норм, ідеалів, цілей.

Існують також *інші типи* прогнозів. Так, за *об'єктом* дослідження розрізняють природознавчі, науково-технічні та суспільствознавчі (соціально-економічні в широкому значенні цього терміна) прогнози.

Своєю чергою *природознавчі* прогнози підрозділяються на такі види: метеорологічні (погода, повітряні потоки та інші атмосферні явища); гідрологічні (морські хвилювання, паводки, тайфуни, шторми); геологічні (завали корисних копалин, землетруси, сход лавин); біологічні, включаючи фенологічні та сільськогосподарські (врожайність, захворюваність і т. ін.); медико-біологічні (переважно хвороби людини); космологічні (стан та рух небесних тіл, випромінювання, затемнення і т. ін.); фізико-хімічні прогнози явищ мікросвіту.

Науково-технічне прогнозування охоплює, з одного боку, оцінку станів і перспектив роботи механізмів, приладів, електронної апаратури, а з іншого – прогнозування розвитку науки, техніки, технології, підготовки наукових кадрів і т. ін.

Суспільствознавчі прогнози підрозділяються на різні види залежно від конкретної форми їх використання, найбільш відомими з них є: соціально-медичні (охорона здоров'я, спорт); соціально-екологічні (перспективи збереження рівноваги між станом природного середовища та життєдіяльністю людини); економічні (перспективи розвитку господарства і економічних відносин взагалі, різних форм господарювання та власності); юридичні, в тому числі кримінально-правові та кримінологічні (розвиток держави та законодавства, стан злочинності та інших правопорушень, взагалі правових відносин); демографічні (зміни чисельності населення, статевовікової структури населення, міграції) та ін.

Для соціально-економічних прогнозів згідно з темпами розвитку явищ, які прогножуються, доцільно прийняти ось такий приблизний часовий масштаб для періодів упередження: *короткостроковий прогноз (до одного року); середньостроковий прогноз (від одного до п'яти років); довгостроковий прогноз (від п'яти до п'ятнадцяти років).*

З періодом упередження певною мірою пов'язаний і поділ прогнозів на якісні та кількісні. *Якісні прогнози* розробляються у вигляді якісних оцінок розвитку об'єкта: загального опису тенденцій та очікуваного характеру змін, а в самому простому випадку – ствердження про можливість або неможливість настання подій, що прогножуються, (наприклад, «можливе зростання злочинності», або «може настати стабілізація певних видів злочинів», або «можна очікувати зниження темпів зростання аварійності» і т. ін.). *Кількісні прогнози* являють собою числові значення прогнозованих показників (наприклад, «кількість крадіжок перевищить мільйон») або кількісні оцінки достовірності досягнення цих значень. На практиці, як правило, прогножуються одночасно і якісні і кількісні характеристики об'єкта. Співвідношення цих сторін у прогнозі залежить від специфіки самого об'єкта прогнозу, цілей прогнозування, періоду прогнозування та ін.

7.3 Основні принципи планування.

Можна стверджувати, що планування є важливим складником будь-якого бізнесу. Серйозний підхід до планування створює основу для стійкого й ефективного бізнесу. Отже, можна стверджувати, що планування бізнесу - це життєва потреба. Щоб підтвердити необхідність бізнес-планування звернемо увагу на його значимість, визначену так: підприємство, яке невдало планує, планує невдачу.

Планування – це засіб реалізації принципів стратегії розвитку підприємства.

Бізнес-план є обов'язковим складником комплексу робіт із управління аналітичної діяльності. В змісті аналітичних проектів найбільших змін зазнають ранні (передінвестиційні) **етапи** бізнес-планування:

- визначення мети і стратегій їх досягнення;
- аналіз здійсненності ідеї;
- пошук зацікавлених партнерів-інвесторів;
- формування фінансових потоків;
- оцінювання ризиків і ефективності.

Ці поняття необхідно освоїти фахівцям і підприємцям, які здійснюють бізнес-процес від виникнення ідеї до отримання прибутку від її практичної реалізації.

Розробку *бізнес-проекту*, його просування, реалізацію і оцінювання ефективності необхідно розглядати з різних позицій: розробників, власників коштів, інвесторів, експертів і споживачів. Причому основними критеріями оцінювання будь-якого етапу розробки аналітичного бізнес-проекту є обов'язковість повернення вкладених коштів і отримання доходу не нижчого за середньостатистичний рівень. Бізнес-планування за умови належного його здійснення вимагає залучення фахівців багатьох галузей знань (маркетинговий аналіз, менеджмент, інжиніринг, фінансовий аналіз і планування).

Як свідчить практика, застосування планування створює такі важливі **переваги**:

- робить можливою підготовку до використання майбутніх сприятливих умов;
- виявляє проблеми, що виникають;

- стимулює аналітиків до реалізації своїх рішень;
- покращує координацію дій в організації;
- створює передумови для підвищення освітньої підготовки аналітиків;
- збільшує можливості для забезпечення фірми необхідною інформацією;
- сприяє більш раціональному розподілу ресурсів;
- покращує контроль в організації.

Необхідність планування аналітичної діяльності спричинена ще таким *фактором* як появою нових приватних бізнесових структур. Бурхливий процес накопичення капіталу призвів до збільшення і ускладнення діяльності багатьох фірм, що передбачає потребу в плануванні, адекватному сучасній ринковій економіці.

Основні принципи планування. Планування здійснюється на основі комплексу певних принципів та методів, синтез яких створює наукові основи планування. *Принципи планування* визначають характер та зміст планової роботи.

Уперше загальні принципи планування були сформульовані французьким ученим Анрі Файолем – засновником класичної адміністративної школи управління. Ним було названо п'ять принципів: необхідність, єдність, безперервність, гнучкість та точність.

Принцип необхідності означає обов'язкове застосування планів при будь-якому виді трудової діяльності. До того, як діяти, колектив повинен знати, чого він хоче та може.

Принцип єдності передбачає спільність економічних цілей та взаємодію різних підрозділів підприємства на горизонтальному та вертикальному рівнях управління.

Принцип безперервності полягає в тому, що процес планування на підприємстві повинен здійснюватися постійно та без зупинки в межах виробничо-господарчого циклу.

Крім того, процес планування повинен бути безперервним з наступних причин:

- невизначеність зовнішнього середовища робить необхідним поступове коректування очікувань підприємства та відповідні виправлення та уточнення планів;
- змінюваність не тільки фактичних передумов, але й уявлень підприємства про свої внутрішні цінності та можливості.

Принцип гнучкості полягає в наданні планам та процесу планування можливості змінювати свою направленість у зв'язку з виникненням непередбачених обставин.

Для здійснення принципу гнучкості плани повинні складатися так, щоб в них можна було вносити зміни, пов'язуючи їх із зміненими зовнішніми та внутрішніми умовами. Тому плани, зазвичай, як це прийнято у світовій практиці, містять резерви. При дотриманні цього правила необхідно також планувати величину таких резервів, тому що їх необгрунтоване застосування відображається на результатах планування. З фінансової точки зору забезпечення принципу гнучкості в плануванні потребує додаткових витрат.

Принцип точності. Усілякий план повинен бути складеним с такими точністю, конкретизацією та деталізацією, яких бажає досягнути підприємство, враховуючи його фінансовий стан, положення на ринку та ін.; тобто рівень точності плану можливий будь-який, але він обов'язково має забезпечити ефективність діяльності.

Крім перелічених, відомий американський економіст у галузі планування Рассел Акофф сформулював ще два принципи: принцип участі та принцип холізму.

Принцип участі передбачає, що ніхто не в змозі планувати ефективно для когось іншого. Краще планувати для себе (неважливо, як погано), ніж щоб хтось планував тебе (неважливо, як гарно). Принцип участі означає, що кожен член економічної організації стає учасником планової діяльності, незалежно від посади та функції, яку він виконує.

Принцип холізму в плануванні складається з двох частин: координації та інтеграції. *Координація* планової діяльності окремих функціональних підрозділів виражається в тому, що діяльність на одній частині підприємства не можна планувати ефективно, якщо таке планування не пов'язане з плановою діяльністю окремих одиниць даного рівня і що всілякі зміни в планах одного з підрозділів повинні бути відображеними в планах інших підрозділів. Таким чином, взаємозв'язок та одночасність - головні риси координації планування на підприємстві. *Інтеграція* планової діяльності передбачає, що в

підприємстві існує різноманіття відносно відособлених процесів планування та приватних планів підрозділів, але кожна з підсистем планування діє, виходячи із загальної стратегії підприємства, а кожний окремих план є частиною плану більш високого підрозділу. Всі плани, створені в підприємстві – це їх взаємопов'язана система.

У *вітчизняній* науці та практиці планування, окрім розглянутих класичних принципів, широку популярність набули *загальноекономічні принципи*: системність, цілеспрямованість, комплексність, оптимальність, ефективність, науковість, пріоритетність, збалансованість, директивність, самостійність, рівнонапруженість, конкретність, об'єктивність, динамічність, ризик та ін. В *закордонній* практиці планування можуть зустрічатися і такі принципи планування як принципи документального забезпечення, організованості, стандартизації, вичерпності, узгодженості.

7.4 Стратегічне і поточне планування.

Зазначимо, що процес планування досить складний. Тут визначається комплексний характер системи планів, яку можна поділити на такі *складники*:

- **стратегічний (генеральний) план** фірми (найчастіше на п'ять років).
- **загальнофірмові плани** (вони є продовженням стратегічного плану), в них визначають основні завдання розвитку. Основою цих документів є план розвитку фірми.
- **короткострокові плани** фірми і **поточні плани** підрозділів, зокрема бюджетні, доповнюють загальнофірмові плани економічної діяльності.
- **програми** (або плани-програми) і **бізнес-проекти**.

В залежності від того, на який період часу розроблені плани, планування розділяють на три типи: *довгострокове планування* - звичайно охоплює довготривалі періоди часу (від 10 до 25 років); *середньострокове планування* - конкретизує орієнтири, визначені довгостроковим планом. Буває розраховано на більш короткий період (до 5 років); *короткотермінове планування* - це розробка планів на 1-2 роки (нерідко це річні плани). Вони мають у своєму складі конкретні способи використання ресурсів організації, необхідних для досягнення цілей, визначених у більш тривалих планах. Зміст короткотермінових планів деталізується по кварталах та місяцях.

Планування розділяють на основні **типи**: стратегічне та оперативне (поточне).

У *стратегічному плані* визначається місце організації в майбутньому, визначені стратегії дій. Складовою частиною цього плану є політика організації та її глобальні програми. Стратегічний план виступає орієнтиром для прийняття рішень на низьких рівнях, тут конкретизується загальна мета організації. Крім того, стратегічний план обмежує плани нижчих рівнів, і насамперед ресурси, необхідні для здійснення оперативного планування. Відповідальність за розробку стратегії несе перш за все керівник організації, оскільки стратегічне планування потребує високої відповідальності.

Тактичне планування (поточне) - це прийняття рішень про те, як повинні бути розподілені ресурси організації для досягнення стратегічних цілей. Тактичне планування в багатьох випадках охоплює короткотерміновий та середньо терміновий періоди, тобто є функцією середнього та нижнього керівницького персоналу.

Основне питання стратегічного планування - чого хоче досягти організація. Тактичне планування зосереджує свою увагу на тому, як досягти своїх цілей. Тобто різниця між стратегічним та тактичним плануванням - це різниця між цілями та засобами.

Процес планування в організації можна поділити на декілька *етапів*:

Перший етап – фірма провадить дослідження зовнішнього та внутрішнього середовища і визначає головні компоненти. Другий етап – фірма визначає бажані напрямки та орієнтири своєї діяльності. Третій етап – це стратегічний аналіз, в процесі якого фірма порівнює бажані цілі та результати досліджень внутрішнього та зовнішнього середовища, які обмежують рух бажаних показників. Четвертий етап – відбувається вибір однієї з альтернативних стратегій та її розробка. П'ятий етап – підготовка остаточного стратегічного плану. Шостий етап – середньострокове планування і підготовка

середньострокових планів та програм. Сьомий етап – розробка річних оперативних планів та проектів на основі стратегічного плану та середньо термінового. Восьмий та дев'ятий етапи – визначають передумови для створення нових планів.

Розроблення політики регулювання результативності діяльності підприємства дає змогу вживати ефективних управлінських заходів з усіх головних аспектів формування її рівня та використання у процесі поточного планування.

Система *поточного планування* формування і використання рівня результативності діяльності підприємства (друга із зазначених трьох систем планування) базується на політиці її регулювання і полягає у розробленні конкретних видів планів. *Вихідними показниками* для таких поточних планів є: цільові показники, розроблені у процесі формування політики регулювання результативності діяльності підприємства; заплановані обсяги операційної, інвестиційної і фінансової діяльності; системи розроблених на підприємстві норм і нормативів затрат окремих видів ресурсів; наявна система ставок податкових платежів; дані аналізу результативності діяльності за попередній період.

Структура бізнес-планування. Для з'ясування сутності бізнес-планування, звернемося до змісту його функцій. *Функції*, які розкривають сутність бізнес-планування:

- перша функція пов'язана з можливістю використання бізнес-плану для розробки загальної концепції, генеральної стратегії розвитку підприємства;

- друга функція - дає можливість оцінити та контролювати процес розвитку діяльності підприємства;

- третя функція - залучення до здійснення проектів та реалізації планів розвитку підприємства потенційних партнерів, які можуть вкласти власний капітал або технології.

Структура бізнес-плану залежить від багатьох факторів (призначення бізнес-плану, вид бізнесу, масштаби підприємства, його юридичний статус та ін.). У зв'язку з цим пропонуємо приблизну *структуру* бізнес-плану, яка розкриває більш детально як вихідну інформацію, так і планові показники, які розробляються на її основі: титульний лист; резюме; історія бізнесу; опис продукції (послуг); аналіз положення справ у галузі; оцінка конкурентів та вибір конкурентної стратегії; план виробництва; план маркетингу; організаційний план; юридичний план; ринок та план продажу; фінансовий план; програма інвестування; охорона довкілля; оцінка ризику та страхування; додатки.

Зміст *титульного листу*: заголовок плану; дата його підготовки; хто підготував план, повна назва та адреса підприємства або підприємця та його домашній телефон; для кого підготовлено план. Для того, щоб скласти бізнес-план, необхідно знати більш детально, якою інформацією повинен бути забезпечений кожен розділ та які на її основі належить розробити планові показники.

Резюме. Структура резюме містить: суть проекту; його цілі та потенційну ефективність; можливість реалізації проекту в конкретних ринкових умовах; хто та як буде здійснювати проект; вид діяльності, прогноз попиту, вартість проекту та джерела фінансування проекту; потенційні вигоди від інвестування в проект: обсяг продажу, витрати виробництва та збуту, норми прибутку, рівень рентабельності, терміни окупності та повернення інвестованих коштів.

Історія бізнесу. Цей розділ складається, якщо підприємство вже працювало й пройшло певний шлях розвитку та відображає реальні успіхи, які досягло в минулому. Підсумки діяльності необхідно також пов'язати з наміченими цілями та орієнтирами.

Опис продукції (послуг). Бізнес-план повинен містити детальний опис майбутньої продукції (товару, послуги). При цьому властивості товару повинні бути сполученими з потребами його потенційних покупців.

Аналіз стану справ у галузі. Описуючи галузь, важливо показати абсолютні розміри ринку, чи схильний цей ринок до росту або застою, основні групи споживачів. Треба визначити, наскільки чутливим є ринок до різних внутрішніх та зовнішніх факторів, чи схильний він до циклічних та сезонних коливань та ін. Необхідно описати своїх конкурентів, долю ринку, яку вони захопили, сегменти, на які вони орієнтуються,

врахувати інші галузеві фактори. В цьому розділі важливо зробити висновок про загальну привабливість ринку. Якщо вона є задовільною, треба визначити свою потенційну долю, дати прогноз продажу своєї продукції.

Оцінка конкурентів та вибір конкурентної стратегії. Якщо підприємство є єдиним виробником та продавцем у галузі, воно неминуче зіштовхується з конкурентними силами. Ними можуть бути нові (потенційні) конкуренти, які впроваджуються в галузь, конкуренція з боку товарів-замінників, постачальників (продавців), клієнтів (покупців). Це слід знати та постійно пам'ятати. Описавши конкурентів, слід описати обрані стратегії.

Якщо підприємець серйозно вирішив змінити свою стратегію або тільки впроваджується на конкурентний ринок, він повинен передбачити можливі відповідні дії конкурентів, а саме: ступень вірогідності відповідних дій; їх можливий вплив на підприємство; коли це може трапитися; наскільки «агресивними» вони будуть; чи є можливість ухилитися від особливо «агресивних» впливів.

План виробництва. Головна задача цього розділу – довести потенційним партнерам, що підприємство може реально виробляти необхідну кількість товарів (інформації) у необхідні строки та в потрібній кількості.

План маркетингу детально повинен розкривати політику підприємства в галузі торгівлі та обслуговування цін, рекламну стратегію, що дозволить досягнути планованих обсягів продажу та зайняти відповідне місце на ринку. Вибір маркетингової стратегії є визначальним на всіх стадіях бізнесу від появи продукції на ринку до її продажу та післяпродажного обслуговування.

Організаційний план знайомить із формою власності, питаннями керування, розподілення повноважень та відповідальності, типом організаційної структури підприємства. Орієнтиром для складання цього розділу бізнес-плану можуть бути: форма власності підприємства; основні пайовики або акціонери (реквізити пайовиків; кількість і клас акцій, якими володіє певна особа; відсоткове співвідношення акцій, яким володіє та ж особа, до загальної величини акціонерного капіталу); скільки акцій випущено та скільки пропонується випустити; основні положення щодо голосування, процедуру виплати дивідендів, фінансову конверсію для кожного класу акцій; склад ради директорів та правління, короткі біографічні довідки, посада, кваліфікація, досвід роботи, освіта; конкретні форми участі робітників в акціонерному капіталі; основні риси контрактів, які укладаються з менеджерами, оплата останніх; скільки та яких спеціалістів, їх зарплата; організаційна структура підприємства, способи взаємодії підрозділів один з одним.

Юридичний план. В цьому розділі, який є особливо важливим для нових підприємств, вказується та форма, в якій намічається вести справу. Практично йдеться про форму власності та правовий статус підприємства (приватне або державне підприємство, кооператив або спільне підприємство).

Ринок та план продажу. В цьому розділі слід показати, на якому основному ринку підприємство має намір працювати, які його особливості. Для визначення сегмента ринку слід визначити, на якого споживача орієнтується підприємство та за рахунок реалізації якої цілі (спеціалізація на споживача шляхом диверсифікації та універсалізації асортименту та ін.). Якими є вірогідні покупці, місткість потенційного ринку, обсяг продажу з початку роботи, наступне їх збільшення і за рахунок чого (привабливості, реклами, низьких витрат оптових закупок, набору додаткових послуг, сучасні методи продажу, спеціальна система розрахунків та ін.).

Фінансовий план – найважливіша складова частина бізнес-плану. В даному розділі розглядаються потенціал проекту та графік його фінансування у відповідності до комерційної та виробничої діяльності підприємства.

Баланс підприємства – це зведена таблиця, яка вказує джерела капіталу та майно. В балансі підприємства, ліворуч розміщені активи підприємства, тобто є матеріально-грошові кошти, які має підприємство та які активно задіяні в господарчій діяльності.

Програма інвестування. В цьому розділі необхідно викласти план отримання

коштів для створення та розширення підприємства. *Перше питання:* скільки взагалі потрібно коштів для реалізації даного проекту? *Друге питання:* звідки намічається отримати ці гроші, в якій формі? *Питання третє:* коли можна очікувати повернення повністю отриманих коштів та отримання інвесторами доходів від них?

Таким чином, бізнес-план – це документ, що описує всі основні аспекти майбутнього комерційного проекту.

Питання для самоконтролю

1. Дайте визначення поняттям «прогноз» та «прогнозування».
2. У чому полягає загальне правило прогнозу.
3. Охарактеризуйте методи прогнозу інформаційних подій і явищ.
4. Які методи прогнозування відносяться до якісних?
5. Які методи прогнозування відносяться до кількісних?
6. Назвіть основні етапи прогнозування.
7. У чому необхідність планування аналітичної діяльності?
8. Охарактеризуйте основні принципи планування.
9. Чим різняться стратегічне і поточне планування?
10. Окресліть структуру бізнес-планування.