# Лекція 7. Прогнозування як стратегічний інструмент.

План

1 Сутність та значення прогнозування в системі revenue менеджменту.

1. Конкурентний аналіз.
2. Стратегічне бюджетування

**1 Сутність та значення прогнозування в системі revenue менеджменту.**

Прогноз — це передбачення напрямків та тенденцій розвитку процесу,

об’єкта або явища.

У залежності від сприйняття можливості передбачення майбутнього розвитку процесів та явищ керівники можуть по-різному оцінювати необхідність та можливість прогнозування (табл. 5.5).

Розрізняють різні підходи щодо прогнозування, але будь-який із них можна віднести до інтуїтивного (на основі особистого судження) або наукового (раціоналістичного) типу.

Обмеженнями інтуїтивного прогнозування є особисті упередження та забобони; «пастки» минулого досвіду; неусвідомлені спроби самоствердження; ілюзії тощо.

Науковий підхід орієнтується на використання взаємодоповняльних моделей і методів подолання невизначеності майбутнього.

Головна мета прогнозів — виявити процеси розвитку явищ та передбачити розвиток подій у майбутньому, а також побудова моделі найбільш ймовірного майбутнього стану середовища (як зовнішнього так й внутрішнього).

У моделі відбивається складний комплекс соціальних, економічних, науково-технічних, політико-правових факторів зовнішнього середовища та характеристики об’єкта прогнозування. Останніми роками поширення набули:

* економетричні моделі;
* економіко-математичні моделі, побудовані на сотнях статистично оцінених рівнянь;
* галузеві моделі «витрати-випуск» тощо.

Особливості прогнозів, складених за найновішими методиками, полягають в тому, що вони містять як бажані так і можливі, але небажані характеристики стану зовнішнього, проміжного та внутрішнього середовища підприємства, а також позитивні та негативні тенденції у взаємовпливі факторів цих трьох складових середовища.

Прогнози — це інструменти визначення цілей, але цілі — явище складніше за просте визначення та констатація напрямку розвитку будь-якої сфери, системи чи підсистеми. Виходячи з цього, треба ретельно досліджувати не тільки способи встановлення цілей та відповідних стратегій, а й сутність самого явища — «мета», оскільки від цього залежить зміст концепції та окремих складових системи стратегічного управління.

Кожний бізнес, хоч би яким малим він був, завжди має прогноз для обґрунтування мети у своїй діяльності, що, у свою чергу, створює підґрунтя для свідомого розвитку підприємства.

Найважливіші функції прогнозування в системі стратегічного планування такі:

* визначення можливих цілей і напрямків розвитку об’єкта прогнозування;
* оцінювання соціальних, економічних, наукових, технічних та екологічних наслідків реалізації кожного з можливих варіантів розвитку об’єктів прогнозування (рис. 5.3);
* попереднє визначення змісту заходів щодо забезпечення реалізації можливостей та послаблення загроз кожного з імовірних варіантів розвитку прогнозованих подій;
* оцінювання необхідних витрат і ресурсів для впровадження розроблених заходів і наслідків щодо прояву обмежень у системі «час — гроші».

Прогнозування є також необхідною основою для стратегічного планування. Наявність прогнозів підвищує обґрунтованість планів, дає можливість отримувати альтернативні плани (див. частину ІV). У стратегічному плануванні прогнози використовуються в різних варіантах. Це може бути:

* побудова системи альтернативних прогнозів для різних співвідношень «продукт — ринок»;
* оцінювання впливу різних факторів на розвиток ситуації, зокрема за окремими ринками (наприклад, вплив нових технологій виробництва, зміни у потребах окремих груп споживачів тощо);
* виявлення ймовірності «точок зростання» у макро- та мегасистемах і вплив на них окремих факторів (наприклад, зростання попиту на певний вид товару внаслідок зростання доходів споживачів);
* зміни у співвідношенні «можливості — загрози» (наприклад, нереалізована можливість може стати загрозою, якщо її використає у повному обсязі конкурент);
* розробка цілей та альтернативних стратегій їх досягнення.

Проте деякі підприємства для прийняття рішень про майбутнє організації або зовсім не застосовують прогнози, або застосовують їх незначною мірою. Як правило, такі фірми функціонують недовго, оскільки навіть ті зміни в середовищі, які можна передбачити, стають несподіванкою: підприємство не готове для повної реалізації можливостей, що надаються зовнішнім середовищем, або зазнає краху під впливом будь-якої, навіть незначної загрози.

Досвід процвітаючих підприємств свідчить про обмеженість екстраполяційних та інтуїтивних прогнозів. Тенденції, виявлені на основі аналізу інформації про події, що відбулися в недалекому минулому, можуть бути ненадійними індикаторами майбутніх тенденцій.

Завдяки використанню системи варіантних прогнозів створюються умови для перевірки результатів, здобутих за допомогою різних методів прогнозування, тобто підвищується їх ймовірність. Передбачене майбутнє дає змогу підготуватися як до позитивних, так і до негативних тенденцій, максимізувати результати та мінімізувати збитки.

1. **Конкурентний аналіз.**

Аналіз конкурентних позицій підприємства необхідно проводити для:

* - розробки заходів по покращенню конкурентоспроможності;
* - вибору підприємством партнера для організації спільного випуску продукції;
* - залучення коштів інвестора в перспективне виробництво;
* - складання програми виходу підприємства на нові ринки збуту.

Мета аналізу конкурентних позицій підприємства - визначити положення підприємства на галузевому ринку, виявити позитивні і негативні фактори, які можуть вплинути на формування та розвиток елементів потенціалу у конкурентному середовищі.

У процесі проведення аналізу зазвичай застосовуються такі прикладні прийоми і методи: STEP - аналіз; SWOT - аналіз; SPACE - аналіз; GAP - аналіз; метод аналізу LOTS; PIMS - аналіз; вивчення профілю об'єкта; модель GE/McKinsey; система 111-555.

Розглянемо деякі з них.

Метод STEP - аналізу дозволяє охарактеризувати зовнішню економічну ситуацію комплексно, оцінюючи вплив чинників: суспільних, технологічних, економічних, політичних, правових. Аналіз здійснюється за схемою "чинник

* підприємство". Результати аналізу оформлюються у вигляді матриці, на горизонтальній осі якої визначаються чинники макросередовища, на вертикальній - сила їхнього впливу в балах, рангах або інших одиницях виміру. Результати STEP-аналізу дозволяють оцінити зовнішню економічну ситуацію в галузі виробництва та комерційної діяльності.

Одним із найпоширеніших інструментів стратегічного аналізу позиції підприємства (потенціалу) в конкурентній боротьбі є метод SWOT-аналізу (назва утворилася як абревіатура чотирьох англійських слів: Strengths, Weeknesses, Opportunities, Threats - SWOT, що у перекладі означає "сили, слабкості, можливості, загрози").

SWOT-аналіз передбачає виконання певної послідовності дій.

Узгодження сил (слабкостей) із можливостями (загрозами) шляхом їхнього позиціонування на полях двомірної 8УОТ-матриці (вісь абсцис - сили та слабкості, вісь ординат - можливості та загрози) та розробки стратегій підвищення конкурентоспроможності відповідно до однієї з чотирьох можливих позицій в матриці:

* + 1) сильні позиції - зовнішні можливості (стратегія використання сил для реалізації можливостей);
	+ 2) сильні позиції - зовнішні загрози (стратегія використання сил для нейтралізації загроз);
	+ 3) слабкості - зовнішні можливості (стратегія реалізації можливостей для подолання слабкостей);
	+ 4) слабкості - зовнішні загрози (стратегія скорочення діяльності в даному ринковому сегменті).

Метод аналізу є похідним від СВОТ-аналізу та застосовується для оцінки сильних та слабких сторін діяльності невеликих підприємств за такими групами критеріїв:

* + 1) фінансова сила підприємства (ФС);
	+ 2) конкурентоспроможність підприємства (КП);
	+ 3) привабливість галузі (ПГ);
	+ 4) стабільність галузі (СГ).

На основі вивчення ключових критеріїв у складі кожної групи складається матриця спрямованої стратегії в системі координат SPACE та будується вектор позиції підприємства, що оцінюється. Положення вектора визначає тип рекомендованої стратегії (консервативна, захисна, конкурентна, агресивна) для зміцнення конкурентних позицій.

1. **Стратегічне бюджетування**

Стратегічне планування дає можливість оцінити поточну ситуацію і, як наслідок, планувати майбутнє. У світі швидких змін стратегічне мислення стає основою успіху.

Після формування стратегії виникає проблема її реалізації, доведення до виконавчого рівня, а також перекладу стратегічних планів в площину конкретних заходів з їх досягнення. Вирішенню цих проблем сприяє процес бізнес-планування.

Бізнес-план - це структурований опис основних аспектів діяльності та розвитку компанії, що розробляється на основі її стратегії. Він є загальноприйнятою у світовій практиці методикою розробки і формою представлення конкретних перспектив діяльності та засобів їх досягнення, що містить розгорнуту інформацію про виробничої, збутової і фінансової діяльності компанії і оцінку перспектив, умов і форм співробітництва на основі балансу її власного економічного інтересу та інтересів партнерів, інвесторів , споживачів і конкурентів.

З метою визначення користувачів інформації бізнес- плани можна поділити на два типи:

* + - Бізнес-план для надання кредиторам, інвесторам, партнерам в основному з метою залучення фінансових коштів. Зазвичай це бізнес-плани певних проектів. Такий бізнес-план обґрунтовує ефективність вкладення коштів у проект і їх зворотність;
	+ - Корпоративний бізнес-план, призначений для компанії, є більш детальним і об'єктивно описує поточний стан та які відкриваються можливості компанії. Його написання допомагає виявити багато проблем,

пов'язаних з реалізацією обраної стратегії. Точне планування - одна з найбільш важливих складових частин успішного бізнесу.

Створення корпоративного бізнес-плану - це поетапний процес розгортання стратегії до конкретних ініціатив та заходів. При цьому конкретизується, як менеджмент компанії буде її реалізовувати, які методи і технології будуть застосовуватися. Іншими словами, корпоративний бізнес- план - це детальна програма сформульованої стратегії компанії.

Основним інструментарієм перекладу цільових показників бізнес- плану в систему управління бізнес-процесами вважаються механізми планових та бюджетних завдань, нормування, лімітування і визначення логіки взаємозв'язку бюджетів. Комплексна взаємопов'язана система планових бюджетів визначає тактику найближчих дій. Фактичні бюджети та їх аналіз дозволяють оперативно відслідковувати, чи виконуються бюджетні завдання, норми і ліміти, тобто чи відповідає досягнутий стан запланованим сценарієм. Стратегічне планування, бізнес-планування та бюджетування є етапами при визначенні та обгрунтуванні цілей діяльності компанії і засобів їх досягнення поряд з конкретною технологією управління компанією по руху до намічених цілей.

Впровадження стратегічно орієнтованого бюджетування призводить до радикальних змін. Контроль фактичного виконання планів забезпечує можливість оперативного перерозподілу ресурсів у разі зміни ситуації, не передбаченої планами. Короткострокові вигоди від впровадження бюджетування полягають у підвищенні ефективності використання оборотного капіталу і, в кінцевому рахунку, у зростанні прибутку. У довгостроковій перспективі компанія виграє від підвищення "прозорості" бізнесу та можливості приймати більш обгрунтовані інвестиційні рішення, в результаті чого зростає віддача на інвестиції.

Стратегія є основною спрямовуючою силою компанії. Вона вказує, в якому напрямку потрібно рухатися компанії, щоб досягти поставлених цілей. Бюджетування ж деталізує і конкретизує цей шлях. Деталізація в першу чергу зачіпає кількість необхідних для вирішення поставлених стратегічних завдань різноманітних ресурсів. У процесі бюджетування визначається потреба в цих ресурсах в кількісному і якісному вираженні. Тому грамотно вибудувана система бюджетів є дієвим інструментом управління і сприяє підвищенню ефективності виробництва.

Стратегія - це довгострокова цільова концепція, що формує траєкторії розвитку підприємства і визначальна розподіл ресурсів між цими траєкторіями. Вона не може бути реалізована, якщо не підкріплена відповідними ресурсами, у тому числі грошовими. Грошові і натуральні показники розподілу ресурсів знаходять вираження в бюджет.

Процес починається з формування бізнес-ідеології. Формування бізнес- ідеології припускає, насамперед, формулювання місії, відповідно до якої визначатиметься вся подальша діяльність підприємства:

* + • будуть поставлені цілі, у тому числі фінансові;
	+ • розроблена стратегія по їх досягненню;
	+ • розроблений план по реалізації прийнятої стратегії.

Для початкового запуску даного процесу підприємство використовує свою організаційну структуру. На базі оргструктури з урахуванням розподілу відповідальності буде створена фінансова структура. Після запуску процесу бюджетування фінансовий план перетвориться на бюджети, які розраховуватимуться кожним центром фінансової відповідальності (ЦФО) і в результаті консолідації яких буде отриманий бюджет компанії у вигляді 3 основних прогнозних бюджетів - бюджету руху грошових коштів (БРГК), бюджету доходів і витрат (БДР ) та бюджету по балансовому листу (ББЛ). Їх проаналізують на предмет того, як вони ведуть підприємство до поставлених цілей, і після затвердження вони стануть робочим документом, за яким підприємство буде жити весь черговий запланований період.

Таким чином, виконання річного бюджету означатиме виконання чергового етапу стратегічного плану, і бюджетування як оперативна система управління буде органічно вбудовано в систему довгострокового (стратегічного) управління. Саме так управляються успішні компанії в усьому світі.