

Прогнозирование и планирование: принять или отказаться?



Марина Воронкова,
финансовый директор
ГК РЕГИОН

Без составления финансового прогноза и финансового плана не обходится, пожалуй, ни одна компания. Вместе с тем не прекращаются споры экспертов на тему «А нуждается ли фирма в этих процессах?». Для того чтобы ответить на данный вопрос, следует более детально проанализировать особенности прогнозирования и планирования, принимая во внимание как российскую специфику, так и опыт зарубежных специалистов.

Общие понятия

Финансовое прогнозирование и планирование являются важными составляющими процесса управления финансами компании (и соответственно частью процесса управления деятельностью в целом). Следствием прогнозирования и составления финансовых планов может быть выполнение различных задач. Их характер зависит от приоритетов и целей компании. Поэтому нельзя сказать, что указанные процессы на всех предприятиях протекают одинаково или что здесь есть какой-то единый алгоритм и эталон.

Наиболее характерными задачами данных процессов являются следующие:

- планирование деятельности компании, которое будет обеспечивать достижение целей организации (связь со стратегией);
- определение временной структуры и объема финансовых потребностей для выбора наиболее приемлемой стратегии финансирования;
- раскрытие информации для получения финансовой поддержки от внешних инвесторов;
- определение путей эффективного вложения капитала, оценка степени его рационального использования;
- контроль за финансовым состоянием, платежеспособностью и кредитоспособностью компании;
- обеспечение возможности быстро реагировать на изменение обстоятельств и мобилизовать резервы компании.

В процессах финансового планирования и прогнозирования могут быть задействованы как сотрудники различных подразделений компании (работники финансовой службы, службы маркетинга, руководители центров ответственности, бизнес-аналитики и т. д.), так и привлеченные специалисты (например, для анализа перспектив отрасли, прогнозов внешних показателей, помощи в формировании стратегии).

В настоящее время в России существует ряд факторов, ограничивающих использование финансового планирования и прогнозирования:

- высокая степень неопределенности, связанная с продолжающимися глобальными изменениями во всех областях;
- отсутствие эффективной нормативно-правовой базы в сфере внутрифирменного финансового планирования;
- ограниченные финансовые возможности для осуществления серьезных финансовых разработок в области планирования у многих компаний.

В экономической литературе в настоящее время в отношении понятий «прогнозирование» и «планирование» имеется терминологическая неопределенность, и даже некоторая путаница. Многие считают, что при прогнозировании оцениваются возможные будущие финансовые последствия принимаемых решений, а при планировании фиксируются показатели, к которым фирма стремится. Иногда планирование и прогнозирование разделяются по временному признаку и методам проведения (прогнозирование – долгосрочное, более сложные методы; планирование – краткосрочное, метод прямого счета). Еще один вариант разделения этих процессов: прогнозирование относится к внешним факторам (которые компания контролировать не может), планирование – к внутренним (которые целиком и полностью находятся под управлением компании).

Ни один из приведенных вариантов не определяет точных критериев разделения обсуждаемых понятий. Впрочем, возможно, это и не нужно, поскольку процессы, которые они обозначают, являются взаимосвязанными. На уровне практики можно сказать, что прогнозирование – наиболее общее определение целей и их последствий для компании, максимально полно учитывающее внешние факторы (методы могут быть любыми – в зависимости от требований, предъявляемых к прогнозу). Продуктом прогнозирования может быть прогноз, включающий сочетание различных вариантов развития выбранных показателей и явлений (альтернативный подход). Один из них выбирается в качестве базового, однако просчитать необходимо все наиболее вероятные ветви прогноза.

Планирование – это преобразование целей и результатов прогнозов в реальные планы действий (для финансового планирования – в реальные цифры), исходя из внутренних особенностей компании. План всегда один, компания не может действовать по нескольким планам одновременно. Показатели этого плана могут изменяться в том случае, если меняются параметры прогноза (или корректируется стратегия), в случае альтернативного подхода вариант событий переходит на другую ветвь прогноза.

Основные методы

Общие методы прогнозирования можно разделить на четыре крупные группы:

- методы экстраполяции трендов;
- методы регрессионного анализа;



Руководство к действию для «сценаристов»

Поскольку сценарий не может охватить большой временной отрезок, для его составления рекомендуется использовать качественные методы и интервальный прогноз показателей. Для получения более точного прогноза необходимо сократить интервал между конечными датами. Например, если вас интересует прогноз в 2008 году на 2013-й, то следует разбить период между этими датами на два этапа по три года: сначала составляется сценарий на 2010 год и только потом – на 2013-й.

- методы экономико-математического моделирования;
- методы экспертных оценок.

Методы экстраполяции трендов и регрессионного анализа относятся к так называемым методам анализа временных рядов. А методы регрессионного анализа и экономико-математического моделирования называются также методами анализа причинных связей. Поговорим о методах прогнозирования чуть подробнее.

В России пока что достаточно значим метод экспертных оценок, поскольку экономика стала рыночной не так давно (по мировым меркам) и присутствует определенная нестабильность развития, изменение «правил игры», а также непрозрачность участников рынка. (Данное замечание, конечно, не касается компаний, ориентированных на внешний рынок.) Для экспертных оценок характерно предсказание будущего на основе как рациональных доводов, так и интуитивного знания. Методы экспертных оценок предполагают использование субъективного мнения экспертов о будущем состоянии дел. Основной инструментальный данного метода – прогнозирование будущего на основе рациональных доводов и интуитивных знаний, при этом характер оценок носит качественный характер.

Экспертные оценки могут быть как индивидуальными (сценарии, метод интервью, аналитические докладные записки), так и коллективными (комплексные методы, включающие подготовку индивидуальных экспертных оценок, и статистические методы обработки полученных материалов). К коллективным экспертным оценкам относятся: метод комиссий, метод «мозговых штурмов», метод Дельфи. В данном контексте метод комиссий предполагает организацию согласований мнений экспертов в формате круглого стола и аналогичных мероприятий. Метод «мозгового штурма» сегодня весьма популярен и активно используется для решения практически любых вопросов.

Более детально хотелось бы рассмотреть метод Дельфи. Его автором является Олаф Хельмер, математик по образованию и известный эксперт в области системных исследований. Особенность данного метода заключается в соче-

Предпочтения компаний при выборе методов прогнозирования

Методы прогнозирования	Субъективные оценки	Статистическая экстраполяция	Исследование операций, или экономические модели	Технологическое прогнозирование
Процент компаний, применяющих данный метод	73	76	44	29
Процент компаний, полагающихся исключительно на данные методики	14	16	7	6

тании творческого подхода к решению проблемы с достаточной точностью прогнозов. Прогнозирование по этому методу включает в себя несколько этапов:

- « формулирование прогноза каждым экспертом;
- уточнение независимым исследователем;
- « повторный опрос экспертов с взаимным учетом мнений.

Приведем простой пример. Экспертов просят спрогнозировать, когда, вероятнее всего, произойдет какое-либо событие. Полученные данные сводят в единую таблицу, уточняют и информируют о них участников опроса, для того чтобы они пересмотрели свои прогнозы с учетом мнений остальных экспертов. Диаметрально противоположные прогнозы должны быть детально разъяснены. Начальный этап прогнозирования по методу Дельфи может состоять из нескольких раундов, в ходе которых каждый эксперт имеет возможность скорректировать и уточнить свой прогноз, основываясь на доводах других участников. Отметим, что разновидностей у данного метода много. Однако в любом случае получение надежных результатов прогнозирования зависит от трех факторов, таких как анонимность респондентов, статистический подход и оперативная процедура с обратной связью.

Варианты использования метода Дельфи могут быть следующими:

- « определение круга возможных альтернатив;
- исследование предпосылок или информации, ведущей к возможным допущениям.

Несмотря на 25-летнюю историю и ряд преимуществ и возможностей, этот метод все чаще становится объектом скептических суждений и подвергается проверке на предмет возможности его применения в различных областях и обстоятельствах.

Один из подвидов метода Дельфи – создание сценариев. Его отличительной особенностью является составление картины будущего, основанной на предположениях. Используется он для прогноза ситуации, при которой имеется несколько вариантов развития событий. Как правило, прогноз включает в себя три основных сценария:

- оптимистический;
- пессимистический;
- средний (наиболее вероятный).

Наиболее часто к составлению сценариев прибегают при подготовке бизнес-планов. Те экономические структуры, которые имеют несколько направлений деятельности, используют этот метод довольно редко.

Нужно отметить, что для разработки сценариев используется комплексный подход, который предполагает одновременное использование как качественных, так и количественных методов. Это может быть экономико-математическое моделирование, анализ перекрестного влияния, корреляция и т. д. Кроме того, при составлении сценариев следует учитывать вероятность разрушительных событий, которые довольно сложно спрогнозировать заранее. Из наиболее возможных нужно выделить те, которые способны оказать существенное влияние на действительность и выбрать среди них самое сильное. В качестве примеров можно привести, в частности, аварию на АЭС, природные катаклизмы, политические конфликты, изменение демографической ситуации, нашествие инопланетян и т. д.

Классика жанра

Стоит уделить особое внимание методу экстраполяции трендов. Он основан на статистическом наблюдении динамики развития некоего показателя и проецировании выявленных закономерностей на будущий период. Данный метод традиционно используется для прогнозирования в краткосрочном периоде (не более одного года), поскольку количество изменений за это время будет минимальным. Отличительная особенность: прогноз дается отдельно и последовательно для каждого объекта на каждый следующий момент.

Приведенная в статье таблица наглядно иллюстрирует, что даже в условиях развитой рыночной экономики западные компании предпочитают прибегать к простым и традиционным методам прогнозирования: субъективной оценке и экстраполяции трендов.

Для российских компаний эти методы также будут полезными, поскольку не являются затратными с точки зрения ресурсов и не требуют привлечения дорогостоящих специалистов. Кроме того, в силу особенностей российской экономики большинство отечественных предприятий ориентированы на краткосрочные цели, а методы экстраполяции показывают наиболее точный результат именно в условиях краткосрочного планирования.

Что касается метода регрессионного анализа, то он, напротив, применяется преимущественно для среднесрочного, а также долгосрочного прогнозирования. Суть данного метода заключается в исследовании зависимости определенной величины от одной или нескольких других величин.

Используется он для объектов, имеющих сложную структуру, таких как объем инвестиций, прибыль, объем продаж и т. д.

Итак, можно сделать вывод, что в конечном итоге выбор методов, используемых при прогнозировании, зависит от поставленных целей и возможностей компании. Это могут быть как сложные математические модели, так и интуитивные выводы. Все методы прогнозирования на практике редко используются в чистом виде. В большинстве случаев применяется некий комбинированный метод, который объединяет приемы и алгоритмы нескольких. Данное обстоятельство обусловлено наличием у каждого отдельного метода недостатков и ограничений, которые нейтрализуются при комплексном использовании. Зачастую один из методов рассматривается как инструмент дополнительного контроля результатов, полученных с помощью других методов прогнозирования.

А НУЖНО ЛИ бюджетирование?

На основании составленных прогнозов можно осуществлять планирование конкретных действий и отражать полученные результаты в цифрах. Результатами финансового планирования являются:

- возможная корректировка прогноза в сторону реалистичности;
- составление документации текущего планирования (балансовый план, бюджеты и сметы);
- составление документов оперативного планирования (таких как платежный календарь, кассовый план и т. д.).

Самым детализированным уровнем планирования является бюджетирование (бюджетное или сметное планирование). Одна из его разновидностей - бизнес-планирование, но обычно к нему прибегают при разработке новых проектов. Так как тема бюджетирования как такового уже неоднократно обсуждалась и в ней практически не осталось «белых пятен», остановимся подробнее лишь на некоторых возможных изменениях подхода к бюджетированию.

Все чаще в различных печатных источниках встречаются отрицательные оценки процесса бюджетирования как трудоемкого (а потому дорогостоящего) и не приносящего ожидаемых результатов¹. Так, в книге «Финансовый директор как интегратор бизнеса» под авторством С. Рид и Х.-Д. Шойерман приводятся результаты одного недавнего опроса, проведенного среди финансовых директоров. И данные этого опроса свидетельствуют о негативном отношении к бюджетированию:

- только 13 процентов опрошенных считают, что благодаря бюджету их организация создает значительную стоимость;
- примерно 79 процентов ответили, что отказ от бюджета находится у них на пятом месте среди приоритетов (44% полагают, что на третьем месте);

- 65 процентов видят свою задачу в том, чтобы возглавить процесс, который должен привести к отказу от составления бюджета,

Еще более интересные цифры по результатам другого опроса: только 10 процентов финансовых директоров считают бюджетирование необходимым, тогда как 90 процентов ответили, что этот процесс весьма обременителен,

В качестве отрицательных сторон процесса бюджетирования можно указать следующее:

- строго прописанные планы ограничивают свободу и мешают оперативно решать насущные проблемы;
- падает мотивация перспективных сотрудников (жесткие планы не располагают к предпринимательской деятельности);
- бюджет мешает новациям (если единственная цель - достижение бюджета, остальные цели теряются, в результате чего не происходит полной реализации потенциала);
- * бюджеты не способствуют сокращению затрат (скорее даже наоборот - не зря же появилось выражение «освоить бюджет»);
- бюджетирование напрямую не способствует улучшению отношений с клиентами (основная забота - выполнить бюджет).

Таким образом, лучших результатов достигают компании, которые вообще отказались от бюджетов. Вместо этого они ориентируют и мотивируют своих экономистов на использование сбалансированных систем показателей, способствующих повышению акционерной стоимости, а для отслеживания результатов они используют скользящие прогнозы. Ежегодное составление бюджетов для этих компаний - уже пройденный этап,

Оптимальное решение

На основе всего вышеизложенного можно сформировать самый передовой и перспективный подход к использованию прогнозов и планов на сегодняшний день:

- прогнозирование должно быть гибким и производиться с помощью различных методов;
- основная цель планирования и прогнозирования - повышение стоимости компании;
- « отслеживание результатов должно происходить с использованием скользящих прогнозов;
- затраты необходимо сокращать путем создания «плоской» структуры управления (отсутствие строгого бюджетного контроля).

Скорее всего, именно в этом направлении будут двигаться представители бизнеса в России. Формирование «безбюджетной» модели создает в коллективе такой климат управления эффективностью, при котором сотрудники мотивированы на достижение целей, интересующих акционеров и топ-менеджмент компании.

¹ Это явление более характерно для западных рынков. - Прим. автора.