

Евгений Новоселов

ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА,

или как узнать,
где найдете и где потеряете



ЕВГЕНИЙ НОВОСЕЛОВ

**Прогнозирование развития
бизнеса, или Как узнать,
где найдете и потеряете**

«Accent Graphics communications»

2014

Новоселов Е. В.

Прогнозирование развития бизнеса, или Как узнать, где найдете и потеряете / Е. В. Новоселов — «Accent Graphics communications», 2014

Вы знаете, как поется в известной песне, устроены так люди – желают знать, что будет. Вот поэтому, в бизнесе мы или не в бизнесе, нас всегда интересует вопрос: а что же будет в будущем? Почему нас этот вопрос вообще интересует? Нас интересует он с одной конкретной практической целью – если мы будем знать, что будет в будущем, мы сегодня сможем к этому будущему подготовиться и улучшить свои позиции в будущем, потому что в каждом из нас живет стремление стать в будущем успешнее, чем сегодня, получить доход больше, чем мы сегодня получаем и т. д. и т. п. В книге я расскажу вам о том, какие методы прогнозирования будущего есть, какие у них ограничения, и как можно попытаться прогнозировать будущее, не будучи специалистом в прогнозировании, потому что, будем честны, мало кто из нас специалист по прогнозированию, в том числе я. Тем не менее жизненные потребности, потребности бизнеса постоянно заставляют нас заниматься прогнозированием тех или иных ситуаций, которые возникают как в бизнесе, так и в жизни, и в общем-то мы уже себе примерно представляем, какие методы лучше работают в реальной жизни, какие хуже, ну и какие сочетания методов можно будет использовать с наибольшей эффективностью.

© Новоселов Е. В., 2014

© Accent Graphics
communications, 2014

Содержание

Глава 1. Зачем нужны прогнозы в бизнесе и что такое «прогноз».	6
Конец ознакомительного фрагмента.	11

Евгений Новоселов

Прогнозирование развития бизнеса, или Как узнать, где найдете и потеряете

Все права защищены. Никакая часть электронной версии этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, для частного и публичного использования без письменного разрешения владельца авторских прав.

Глава 1. Зачем нужны прогнозы в бизнесе и что такое «прогноз».

Вы знаете, как поется в известной песне, устроены так люди – желают знать, что будет. Вот поэтому, в бизнесе мы или не в бизнесе, нас всегда интересует вопрос: а что же будет в будущем?

Почему нас этот вопрос вообще интересует? Нас интересует он с одной конкретной практической целью – если мы будем знать, что будет в будущем, мы сегодня сможем к этому будущему подготовиться и улучшить свои позиции в будущем, потому что в каждом из нас живет стремление стать в будущем успешнее, чем сегодня, получить доход больше, чем мы сегодня получаем и т. д. и т. п.

В книге я расскажу вам о том, какие методы прогнозирования будущего есть, какие у них ограничения, и как можно попытаться прогнозировать будущее, не будучи специалистом в прогнозировании, потому что, будем честны, мало кто из нас специалист по прогнозированию, в том числе я.

Тем не менее жизненные потребности, потребности бизнеса постоянно заставляют нас заниматься прогнозированием тех или иных ситуаций, которые возникают как в бизнесе, так и в жизни, и в общем-то мы уже себе примерно представляем, какие методы лучше работают в реальной жизни, какие хуже, ну и какие сочетания методов можно будет использовать с наибольшей эффективностью.

Что же у нас главное вообще в прогнозе? Главное, на мой взгляд, и это моя твердая позиция при построении прогнозов на практике: это то, что главное в прогнозе – это сам процесс прогнозирования. То есть понимание факторов, которые влияют на прогнозируемые явления или объект. И кроме понимания факторов нам еще важно понимание механизма их влияния. Когда мы знаем факторы, знаем, как они влияют на тот или иной объект, на то или иное явление – тогда мы можем прогнозировать, как это явление или объект будет развиваться и до чего оно, собственно говоря, разовьется.

Соответственно, цель прогноза – это построение модели развития какого-то прогнозируемого явления или объекта. Когда у нас есть модель, вторичные количественные расчеты являются уже неким интегрирующим фактором. То есть понимая механизм движения, механизм развития того или иного явления, нам уже гораздо легче строить какие-то количественные модели и понимать, в какое время и как эта модель будет выражена с точки зрения математики.

Теперь непосредственно перейдем к вопросу, зачем же все-таки нужны прогнозы в бизнесе. Если ответить от общего: что хотелось бы знать, как будет развиваться бизнес, и так далее и тому подобное – то ответ на вопрос, зачем нужны прогнозы, мы можем конкретизировать в виде конкретных вопросов, на которые мы должны ответить для того, чтобы понимать, что будет с бизнесом завтра, послезавтра и в какой-то еще будущий момент времени.

Отвечая на вопрос, что будет в будущем с тем или иным явлением или с тем или иным объектом, мы, по сути дела, и отвечаем на вопрос, а зачем же нам нужен прогноз.

В принципе все показатели в бизнесе, которые мы должны спрогнозировать, мы можем разделить на две большие группы – это первичные показатели и вторичные показатели.

Первичные показатели – это такие общие, скажем так, показатели: например, поведение государства, поведение потребителей, поведение поставщиков, поведение конкурентов, научно-технический прогресс. То есть, по сути дела, мы должны спрогнозировать такие глобальные факторы внешней среды, внешнего окружения предприятия.

Вторичные прогнозируемые показатели для компании: здесь мы имеем в виду уже некие показатели, которые описывают непосредственно бизнес конкретной компании, например,

такие как объем реализации, производительность труда, размер прибыли, рентабельность активов, фондоотдача, фондоемкость, различные финансовые коэффициенты; таких показателей масса. В принципе, здесь у вторичных прогнозируемых показателей могут присутствовать любые показатели, которые описывают непосредственно деятельность самой компании.

В конце этого вопроса давайте с вами рассмотрим, какие же критерии есть у успешного прогнозирования в бизнесе, каким критериям должен соответствовать наш прогноз, чтобы он был для бизнеса полезен, по простому говоря.

Вообще, целью создания прогнозов что является? Построение модели к чему ведет? Построили мы модель какого-то явления, объекта – это нам позволяет уменьшить ту неопределенность будущего, в пределах которой руководитель должен принимать решения. Согласитесь, когда у нас есть некая модель и мы можем посмотреть, как она развивается в будущем – у нас уже достаточно много лишних вариантов, которые не нужно обсуждать, по которым не нужно принимать решения, они сразу отсекаются. У нас остается какой-то уже ограниченный набор вариантов решений, из которых руководитель и будет выбирать, какое решение ему принять в соответствии с той моделью, которая в результате прогноза и будет построена.

Первый критерий, прогнозирование, должно быть технически корректно. Прогнозирование должно быть с технической точки зрения построено правильно, я имею в виду две вещи:

- с точки зрения логики самого процесса прогнозирования и прогнозных моделей;
- с точки зрения математики, правильного математического, правильного цифрового описания этой модели, то есть где логика описывается цифрами.

Второй критерий сам прогноз должен быть достаточно точным для того, чтобы отвечать нуждам компании. Иногда нужны прогнозы очень точные: например, сколько на следующий месяц у нас будет объем реализации, для того, чтобы рассчитать, сколько в банке взять краткосрочного кредита для обеспечения предприятия нужным количеством оборотных средств.

Ну и третья, тоже, на мой взгляд, немаловажная вещь – это сам прогноз, процедура прогнозирования, а главное – результат этого прогноза должны быть так представлены руководителю, чтобы он их использовал в своей деятельности, потому что прогноз, который мы сделали и который положили на полку – он, в общем-то, ценности никакой не имеет.

Почему? Прогнозы – вещь достаточно психологически тонкая, никто не хочет слушать плохих прогнозов. Вы знаете, что в древности гонцов, принесших плохую весть, даже убивали. В общем-то, смысл этого никто не отменял – никто не хочет увидеть негативный прогноз. Но и вообще прогноз – он, как правило, сильно отличается от того, что происходит, например, в компании сегодня, и поэтому он, конечно же, психологически воспринимается трудно. Кажется – ну как же так, у нас сегодня вот так, а завтра – вот так. Какое-то явное несоответствие. Поэтому вопрос правильного представления прогноза для того, чтобы руководители его восприняли и начали использовать его в своей работе – это тоже вопрос крайне и крайне важный, нужно делать это психологически правильно.

Вообще, прогноз – это один из способов получения информации о будущем, то есть получить информацию о будущем мы можем разными способами, вот одним из этих способов является и прогноз.

Все способы узнавания будущего в науке объединяются общим термином, который получил название «предвидение». Вот это предвидение, то есть способов, каким образом мы можем узнать о будущем, у нас есть 4 вида. Это научное предвидение, это интуитивное предвидение, это обыденное предвидение и это религиозное предвидение.

Что такое научное предвидение – это, конечно же, знание закономерностей природы. Тут я добавлю – не столько закономерностей природы, а закономерностей развития природы и общества, и элементов общества.

Интуитивное предвидение – это, по-простому говоря, наша интуиция, то есть некие предчувствия конкретного человека.

Обыденное предвидение – связано с нашим житейским опытом и с концентрированным опытом поколений.

И четвертый способ предвидения, то есть получения информации о будущем – это религиозное предвидение. Это вера в некие сверхъестественные силы, которые определяют наше будущее, это вера в пророчества, в божественные откровения и т. д. и т. п.

Естественно, нам хочется знать, а какое все-таки предвидение лучше.

Давайте начнем с религиозного. Достаточно долго, пока у нас был государственный социализм, нам рассказывали о том, что религиозное предвидение – это все опиум для народа и т. д. и т. п. Но я, например, не исключаю, что религиозное предвидение в действительности существует.

Есть различные теории о том, что с небес посылается какое-то предупреждение, предвидение, есть теория о том, что вокруг земли есть информационное поле, даже есть научная теория Вернадского о ноосфере, то есть некоей сфере вокруг земли, где концентрируются мысли людей и информация об окружающей среде, но тем не менее я бы его со счетов скидывать не стал.

Дальше обыденное предвидение. Понятно, что от житейского опыта никуда не деться. Что мы должны сказать – если мы внимательно будем относиться к своему житейскому опыту, а особенно к житейскому опыту других людей, которые переживали те ситуации, которые мы собираемся прогнозировать, то я вас уверяю, мы с достаточной точностью сможем спрогнозировать, что будет происходить через какое-то время.

Интуитивное предвидение, то есть предчувствие человека: тоже, на мой взгляд, вне всяких сомнений такой способ предвидения существует, так или иначе интуицией мы пользуемся, кто-то реже, кто-то чаще, кто-то лучше, кто-то хуже. Вопрос опять в том, насколько у конкретного человека эта интуиция развита. Как правило, чем дольше ты чем-то специализированно занимаешься, тем больше в этом специализированном направлении у тебя некое предвидение, то есть интуиция, развивается. Хотя, в общем-то, есть и сильные интуиты, которые могут предчувствовать события на больших временных расстояниях до того, как они случились. Но тоже мой вывод такой – оно тоже есть, но не всякий человек может этот способ интуитивного предвидения использовать.

И теперь мы перешли к наиболее распространенному и понятному нам способу предвидения – это научное предвидение, то есть изучение закономерностей развития природы и общества. Мы, конечно же, в книге будем говорить о научном предвидении. Почему? Потому что прогноз как раз является одним из способов научного предвидения будущего.

Ну вот, мы с вами добрались до научного определения прогноза. Итак, прогноз это вероятностное научно обоснованное суждение о перспективах – как будет развиваться, возможных состояниях, то есть как будет выглядеть в будущем то или иное явление (можно добавить – тот или иной объект), и это научно обоснованное суждение об альтернативных путях развития того или иного явления или объекта и сроках их осуществления.

Что такое альтернативные пути? Объект в силу разных причин может развиваться не только по одной траектории, а по нескольким. В зависимости от того, что мы сделаем сегодня, может быть одна траектория, если мы сделаем как-то по-другому, может быть другая траектория.

Что же влияет на выбор конкретного метода прогнозирования в конкретной ситуации? Почему такой вопрос в принципе возникает? Он возникает прежде всего потому, что в настоящее время различных методов и способов прогнозирования уже около двух сотен. Поэтому есть объективная необходимость уметь выбирать среди этих двух сотен те способы и методы прогнозирования, которые наилучшим образом подходят к нашей конкретной ситуации, к нашей цели и прогнозам. А в будущем их, наверное, будет еще больше.

Вторая причина, с которой связана необходимость выбора конкретных методов – это возрастание сложности объектов прогнозирования. Вы видите, что развитие мировой экономики, в принципе, системным образом никто предсказать не может. Скорее можно только угадать, что да, будет плохо. Кто-то угадывает, кто-то нет.

Почему так происходит? Наверное, не потому, что прогнозисты плохие, а потому, что такой объект прогнозирования, как, например, мировая экономика, стал настолько сложен, что адекватных методов его прогнозирования еще не придумали, они еще не развились соответственно в связи с возрастанием тех сложностей объектов, которые мы вынуждены прогнозировать, даже со сложностью такого объекта как компания или предприятие, потому что вокруг компании и предприятия внешняя среда стала гораздо более неопределенной, чем была, скажем так, несколько лет назад.

Возрастание сложности объектов прогнозирования тоже нас подвигает к тому, чтобы каким-то образом понимать, какой метод или совокупность методов и способов прогнозирования позволит нам этот усложненный объект спрогнозировать достаточно точно и достоверно.

Третья причина, по которой мы должны уделить этому вопросу особое внимание – это возрастание динамичности внешней среды. То есть изменения, которые происходят вокруг нас, вокруг компании, вокруг бизнеса – они ускорились. Инновации, финансовые всякие изменения и т. д. и т. п.; спекулятивный капитал пришел на биржу, ушел с биржи и так далее. Они тоже требуют повышенного внимания к тому, какими все-таки методами мы пользуемся. То есть те методы, которые, например, 10 лет назад работали хорошо – не факт, что в этой динамичной усложненной среде будут работать так же хорошо, как и раньше.

Мы назвали причины, почему мы должны уделить этому внимание, теперь давайте посмотрим на факторы, которые влияют на выбор конкретного метода прогнозирования в нашей конкретной ситуации.

Первый фактор – это, конечно, существо проблемы, которую нужно решить, то есть спрогнозировать. Потому что проблемы бывают разные, методы разные, и мы должны подобрать под соответствующую проблему соответствующие методы.

Второй фактор – это динамические характеристики объектов прогнозирования. Что такое динамические характеристики? Это изменения объекта с течением времени.

Третий фактор, который влияет на выбор конкретного метода прогнозирования – это вид и характер информационного обеспечения прогнозирования. Здесь имеется в виду – какая информация у нас об этом объекте или явлении вообще есть. Если много информации и она количественная, то за большой период времени мы, например, можем применять различные математические методы прогнозирования. Если информации мало или ее вообще нет, то, конечно, тогда математические методы мы применять не можем, мы будем применять какие-то другие методы, которые больше связаны с качественной оценкой ситуации.

Четвертый фактор – выбранный период, на который составляется прогноз. Мы тоже будем с вами говорить о том, что есть принципиальная разница между краткосрочным прогнозированием – что будет через три дня или через месяц, и долгосрочным – что будет через 3–5 лет. Соответственно, разные методы, разные способы, разные модели.

И последний фактор, который мы рассмотрим – требования к результатам прогнозирования: точность, надежность, достоверность. По простому говоря – если мы хотим получать прогноз более-менее точный, то есть выраженный в какой-то точной цифре – скорее всего, мы будем применять какие-то математические методы. Если нам такая точность не нужна – вполне возможно, мы будем применять какие-то качественные методы. Причем и математические методы, и качественные методы внутри себя тоже достаточно сильно различаются.

Чтобы построить практически применимый прогноз, что и является нашей целью, прогноз, который мы можем применить в практике своего бизнеса или в практике своей жизни,

нужно ответить на ключевые вопросы. Если мы на эти вопросы ответим, то вероятность того, что прогноз будет практически применим, очень сильно возрастает.

Первый вопрос: он, как говорится, не в бровь, а в глаз – вообще для чего нужен прогноз, почему он необходим.

Второй ключевой вопрос – кто будет использовать прогноз, для кого вы готовите этот прогноз. Прогноз должен говорить с пользователем на языке пользователя. Это очень важно, про это очень часто забывают. Вот это тоже нужно обязательно учитывать для того, чтобы выполнить третий критерий успешного прогноза, о котором мы с вами говорили: чтобы этот прогноз был принят теми людьми, для которых вы делаете его, и внедрен в бизнес-практику.

Третий вопрос – в чем состоят основные требования к прогнозу, какой уровень детализации требуется (это очень сильно примыкает к вопросу, кто будет использовать прогноз и для чего прогноз вообще нужен), какие временные рамки прогноза, то есть на какой период он составляется.

Четвертый вопрос – достаточно ли данных для получения нужного нам прогноза? Вы уже видите, для чего необходим прогноз, кто будет его использовать, и мы дошли уже до того, есть ли у нас данные для того, чтобы построить тот прогноз, который необходим. Очень часто бывает, что данных не хватает, нужно проводить специальные дополнительные исследования, чтобы эти данные собрать.

Пятый вопрос – во что обойдется выполнение прогноза, сколько будет стоить прогноз. Прогноз тоже имеет свою стоимость, и соответственно, мы должны соизмерить, сколько мы затратим на создание прогноза денежных ресурсов, людских ресурсов, временных ресурсов и т. д., и что нам этот прогноз даст, какую выгоду он нам принесет.

Шестой вопрос – какова ожидаемая точность прогноза, будет ли прогноз сделан вовремя.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.