# Содержание

Введение

1. Роль прогнозирования и планирования в системе управления на предприятиях сферы сервиса

2. «Прогнозирование-планирование» - единая система методических решений на предприятиях сферы сервиса

2.1 Влияние планирования и прогнозирования на успех фирмы

2.2 Особенности прогнозирования сложных систем в сфере сервиса

Заключение

Список литературы

# 

# Введение

Управляющая система и объекты управления взаимодействуют между собой, а также с внешней средой посредством информации. Управление осуществимо при наличии следующей информации: целевые требования к объекту управления или совокупность целевых требований (для многоцелевых систем); описание объекта управления, возможных вариантов его развития; критерий предпочтения (включая правила отбора предпочтительных альтернатив), т.е. показатели, или нормы, по которым отбираются варианты достижения цели.

Управление не может рассматриваться иначе как в процессе взаимодействия с внешней средой. Любой объект управления, как и сама система управления, является частью системы более высокого порядка; развитие происходит во взаимодействии с объектами окружающего мира.

В зависимости от того, каким образом создана система управления или какую функцию управления мы рассматриваем, управляющее воздействие, по нашему мнению, может выражаться в виде планов, технических заданий и т.п.

Цель работы – изучить особенности прогнозирования и планирования работы в социально-культурной сфере.

Задачи работы – определить роль прогнозирования и планирования в системе управления на предприятиях сферы сервиса; рассмотреть особенности прогнозирования сложных систем в сфере сервиса.

1. Роль прогнозирования и планирования в системе управления на предприятиях сферы сервиса

Конкретная постановка проблемы управления для объекта определяет сферы отношения того или иного процесса либо к исследуемой системе, либо к внешней среде. В зависимости от этого внешняя среда будет иметь различное определение. Требования систем высшего порядка, внешняя среда формируют цели развития как объекта управления, так и системы управления, критерии предпочтения. Сущность процесса управления заключается в выработке управляющего воздействия на объект, которое формируется на основе заданных целей и критериев, информации о тенденциях и закономерностях развития объекта.

Динамика развития объекта управления, его взаимодействие с внешней средой определяют две основные обратные связи. Первая задает тенденции и закономерности развития объекта управления, которые являются базовой информацией, вторая - влияние, возмущающие воздействия внешней среды, взаимосвязь объекта с системами высшего порядка, а также взаимодействие с другими сферами управления.

Рассмотрим основные тенденции развития типичных прогнозируемых объектов.

Первая тенденция состоит в выделении постоянного сокращения «жизненного цикла» (когда на смену одним объектам приходят качественно новые). Еще 30-40 лет назад этот цикл был сопоставим с длительностью среднего трудового стажа работника (например, технические системы не претерпевали существенных изменений деятельности), а ныне составляет обычно несколько лет.

Вторая тенденция состоит в стабилизации периода времени и момента формирования концепции, идеи нового объекта до реализации идеи, ее практического применения. «Реализационный цикл» больших технических систем в настоящее время составляет, например, 9-13 лет, и с этим необходимо считаться, известно, в отдаленном прошлом он был весьма значителен, измерялся иногда многими десятилетиями, но затем начал стремительно сокращаться. Ныне, в современных условиях развития общества, этот процесс существенно замедляется в связи с резким усложнением самого характера объекта прогнозирования.

Третья тенденция определяется возрастанием количества возможных альтернатив решения изучаемой проблемы. Если предположить, например, что для каждой подсистемы могут существовать три альтернативных варианта ее построения, а система в целом может быть основана на использовании трех концепций типизации основной задачи и состоять из трех подсистем, то число возможных вариантов построения перспективной системы будет равно 27.

Помимо значительного усложнения задачи выбора предпочтительного варианта, возникают проблемы взаимосвязи подсистемы и элементов, увязки целей и задач системы, проблемы выбора рациональных диапазонов характеристик. Одна и та же проблема может быть решена различными средствами. В таких условиях трудно дифференцировать полезность многих вариантов. В ряде случаев разработка того или иного альтернативного варианта прогноза дает лишь незначительные оперативные улучшения, но требует значительной затраты сил и средств, причем не всегда имеется возможность решить, насколько выгоден тот или иной вариант. Отбор той или иной группы альтернативных вариантов становится исключительно сложной задачей.

Четвертая тенденция определяется ростом затрат на создание, производство, эксплуатацию подавляющего большинства прогнозируемых объектов. Наблюдается абсолютный и относительный рост затрат. Практически каждый новый объект обычно дороже предшествующего. Такая же ситуация наблюдается и для большей части подсистем объекта. Важно определить опережающие темпы роста затрат на объект в целом, на его основные подсистемы, учитывая в то же время возможности снижения затрат на отдельные элементы.

Тенденция роста затрат на создание и эксплуатацию объекта является следствием усложнения как самих объектов, так и системы взаимосвязей организаций, принимающих в этом участие. Риск разработки объекта, не удовлетворяющего потребности отвлечения значительных ресурсов, существенно возрос, возросла и ответственность за принятие решения. Это и определило необходимость совместного рассмотрения основных тенденций развития прогнозируемых объектов. Решение должно базироваться на тщательном анализе альтернативных вариантов. Таким образом, на первый план выдвигаются проблемы выбора перспективных направлений. Выбор становится ключевой проблемой эффективного управления.

Проблемы выбора могут рассматриваться в двух аспектах: выбор перспективных направлений, формирование перспективных объектов оптимального облика и параметров; выбор оптимального способа развертывания во времени процессов создания перспективных объектов, т.е. управление процессами научных исследований и экономических разработок.

В первом случае необходимо обеспечить высокий уровень функциональных характеристик проектируемого перспективного объекта, во втором - эффективное использование ресурсов в условиях ограничения во времени. Только при комплексном решении проблем достигается эффективное управление.

Процесс выбора осуществляется в следующей последовательности: формирование альтернатив развития; выбор критериев предпочтения; оценка ресурсов на варианты; собственно выбор на основе заданных правил и процедур. Выбранная оптимальная альтернатива оказывает управляющее воздействие на процесс развития объекта управления.

Решение относительно возможных направлений развития и конкретные варианты должны опираться на информацию об исследуемой проблеме, существенно опережающей по времени реально протекающий процесс развития. Как указывалось выше, «реализационный цикл» многих действующих объектов составляет в настоящее время более десяти лет. Следовательно, временной лаг опережения информации должен быть равен как минимум полутора-двум десятилетиям. Поэтому решение о создании того и иного объекта должно базироваться на прогнозной информации о возможном состоянии последнего к началу его практического использования. Следует также учитывать тенденции развития мировой науки и техники таким образом, чтобы вводить в процесс формирования альтернативу развития информации о возможных достижениях мировой науки. Все это позволит в значительной степени уменьшить риск создания объектов, устаревающих еще в стадии разработки.

Введение прогнозной информации, равной длительности «реализационного цикла», является одним из основных факторов эффективного управления. Это минимальная величина опережения. Существует ли максимум? Ясно, что, чем дальше «заглянуть» в будущее, тем управление будет эффективнее. Иными словами, максимума нет, он определяется возможностями методического аппарата прогнозирования.

Величина минимального опережения информации является достаточным условием эффективного управления только при отсутствии задержки в переработке информации внутри системы управления. Такого идеального положения фактически не существует. Поэтому временной лаг опережения информации должен быть увеличен на время переработки информации системой управления. На практике эта величина составляет обычно полгода-год. Критерии предпочтения определяют правила, или показатели, по которым отбираются возможные варианты развития. Задание критериев предпочтения является достаточно сложной проблемой, что определяется в первую очередь необходимостью отбора альтернатив, которые в будущем должны дать существенный прирост эффективности. Необходимо также учитывать нисходящие сдвиги в окружающей среде, стимулировать развитие наиболее прогрессивных тенденций, вводить в критерии предпочтения компоненты, способные ликвидировать или уменьшать заведомо негативные последствия. Тем самым возникает необходимость использования прогнозов внешней по отношению к исследуемой системе среды, научно-технических, экономических и социальных факторов, оказывающих влияние на развитие объекта.

В процедурах выбора, которые позволяют из множества возможных вариантов выявить оптимальное решение, прогнозная информация используется как входная. Собственно прогнозные задачи на этом этапе не ставятся. После того как выбрана оптимальная альтернатива развития объекта, возникает задача управления ходом его создания, производства, эксплуатации. В этом случае управление представляет собой единство трех процессов: планирования, организации и регулирования.

Субъектами управления являются элементы организационных структур - министерства, объединения, предприятия. Основная задача планирования заключается в определении стабильной, сбалансированной по ресурсам, исполнителям и срокам директивы в условиях имеющихся ресурсных ограничений.

Потребность в долгосрочном планировании вызвана двумя основными причинами: длительным циклом создания сложных объектов, необходимостью иметь четкие представления о масштабах развития экономики и культуры страны, ее отраслей и регионов на отдаленную перспективу. Это позволяет определить реальные возможности развития, ресурсные ограничения и выявить позитивные и негативные последствия развития.

Долгосрочное планирование базируется на совокупной информации о возможных оптимальных вариантах развития науки и техники, экономики, о возможных затратах ресурсов, о требуемых сроках окончания основных этапов проведения работ, об организациях, которые примут участие в создании перспективных объектов, и т.д. Все это на современном этапе развития страны немыслимо без проведения широкого круга предплановых исследований, направленных на обеспечение планирования обоснованной информацией об альтернативах развития современной экономики.

В качестве основных движущих сил развития производства выступают социальные потребности, технические возможности и экономическая целесообразность альтернатив развития. В соответствии с этим, на наш взгляд, можно определить следующие основные задачи прогнозирования: установление альтернативных целей развития; изыскание оптимальных путей и средств их достижения; определение ресурсов, необходимых для достижения поставленных целей, возможных сроков решения задач; выявление ограничений, которые оказывают влияние на процесс развития.

Определение альтернативных целей развития экономики является результатом анализа социально-политических задач, которые необходимо решить обществу и которые отобразит объективный характер действия экономических законов. Разработка альтернативных целей осуществляется на основе построения иерархической системы, или «дерева целей». Исходными предпосылками выбора целей являются, с одной стороны, реальная возможность решения данной альтернативы, ее оптимальность по критерию эффективности, с другой - наличие необходимых ресурсов для ее осуществления.

Пути и средства достижения целей определяются на основе анализа развития экономики и современных технологий. В процессе прогнозирования производится как комплексный анализ возможного развития существующих средств и путей достижения поставленных целей, так и поиск новых областей, в которых могут быть найдены решения, направленные на обеспечение поставленных целей[[1]](#footnote-1).

Выбор целей и средств для их достижения должен сочетаться с определением потребностей в ресурсах. При их определении следует рассматривать прогнозные матрицы ресурсов, таких как финансовые, трудовые, материальные, энергетические. Прогнозирование потребности в ресурсах, необходимых для решения определенной цели, должно вестись совместно с определением ограничений по ресурсам, накладываемым системами высшего порядка. При определении возможных сроков решения задач необходимо формулировать прогнозную оценку периода свершения событий, выбранных в качестве альтернативных для обеспечения поставленных целей.

Особое значение в прогнозировании имеет задача выявления ограничений, оказывающих влияние на процесс развития. В этом отношении разрабатываются специальные прогнозы, которые определяют разумные пределы применения того или иного средства развития. Использование прогнозной информации в планировании, по нашему мнению, возможно при соблюдении следующих условий:

совокупность показателей, по которым разрабатывается прогноз, должна соответствовать совокупности показателей плана. В противном случае использование прогнозной информации при разработке планов станет невозможным; •

прогнозная информация должна передаваться в систему планирования с упреждением по времени, необходимым на принятие решения по выбору предпочтительного варианта и на разработку самого планового документа.

Прогнозирование в управлении, на наш взгляд, должно обеспечивать решение ряда специфических задач:

определение возможных социально-экономических целей, которые общество может поставить и решить на протяжении прогнозируемого периода;

выявление объективно сложившихся тенденций развития современных технологий и их социально-экономических последствий;

выявление альтернатив развития науки, техники, экономики, культуры, формирование и выбор целесообразных путей развития;

анализ тенденций развития мировой науки и техники;

определение трудовых, материальных, природных ресурсов, которыми будет располагать общество;

выявление потребностей экономики в определенных видах продукции.

Поисковые прогнозы в системах управления обеспечивают возможность определения перспективных условий развития, формируют ограничения по ресурсам, направлениям развития, основным показателям, характеризующим возможное состояние науки, техники, экономики.

Нормативные прогнозы определяют уровень потребностей исходя из основной задачи развития общества. На основе нормативных прогнозов формируется социальный заказ общества.

Методологический подход к использованию прогнозов в планировании основывается на концепции единого процесса «прогноз - план». В этом случае весь методический аппарат прогнозирования ориентирован на работу в единой системе планирования и управления перспективным развитием. Сущность концепции, по нашему мнению, «прогноз - план» заключается в регламентации развития какого-либо процесса или явления планами, заключающими определенный перечень показателей, а также в периодической корректировке этих планов на основе прогнозной информации, позволяющей производить оценку эффективности требуемых показателей планирования. Показатели прогноза и плана должны быть сведены в единую систему, как по каждому уровню управления, так и между уровнями.

При внедрении концепции «прогноз - план» необходимо решить две основные проблемы. Первая заключается в том, чтобы выделить и формализовать требования к прогнозам по виду, составу и структуре информации, формам ее представления. Вторая определяет необходимость методического обеспечения разработки прогнозов, ориентирования их на целевые функции и показатели систем планирования и управления. Эта задача должна решаться в рамках единой методики с использованием специальных методов и приемов, учитывающих специфику развития объекта прогнозирования. Задача заключается не в том, чтобы прогнозировать все подряд, а в том, чтобы выделить в системе планирования области и показатели, где прогнозная информация абсолютно необходима.

Для сложных процессов, развитие которых происходит при участии большого количества специализированных организаций различного профиля, в концепцию «прогноз - план» вводится звено «программа». Получается более сложная концепция «прогноз - программа - план». Однако в большинстве случаев для социально-экономических интегральных показателей развития характерна пока что структура «прогноз - план»[[2]](#footnote-2).

# 2. «Прогнозирование-планирование» - единая система методических решений на предприятиях сферы сервиса

## 2.1 Влияние планирования и прогнозирования на успех фирмы

При изучении роли прогнозирования — планирования в разработке управленческого решения в сфере сервиса в современных условиях возникает вопрос о том, изменяется ли степень влияния прогнозирования на результаты управления при изменении степени относительной обеспеченности предприятия ресурсами или эта роль остается постоянной вне зависимости от этого фактора.

Степенью относительной обеспеченности предприятия ресурсами называется отношение реального (располагаемого) объема соответствующих ресурсов (денег, времени, материалов, рабочей силы и т.п.) к минимально необходимому по нормам (нормативам) объему для реализации соответствующей программы создания товара, развития производства и т.п.

Если рассматривать вопрос о том, возрастает или убывает влияние прогнозирования или планирования по мере повышения темпов уровня развития, то возможно принять гипотезу о росте этого влияния по мере повышения уровня и темпов развития современных технологий. Основанием для такого предположения, по нашему мнению, может быть возрастание сложности объектов управления по мере повышения уровня и темпов развития современных технологий. При этом, наоборот, снижается эффективность чисто эвристических методов при проектировании и управлении. В будущем по мере роста сложности объектов управления роль прогнозирования и планирования может только возрастать.

Всякое управленческое решение по своей природе является прогнозным. Прогнозирование составляет фундаментальную основу деятельности предприятия сферы сервиса при выполнении любой из присущих функций. Прогнозирование и планирование являются некоторой системой методических приемов, выполнение которых в определенной последовательности позволяет обеспечить эффективность решений. Это связано с тем, что соблюдение системного единства и установленной последовательности этапов «поисковый прогноз - нормативный прогноз - стратегическое планирование - бизнес-планирование - перспективное планирование - текущее планирование - оперативное планирование» позволяет последовательно и дозировано раскрывать неопределенности, связанные с внешней рыночной средой деятельности предприятия сферы сервиса, а также состояние самого предприятия сферы сервиса как системы и его подсистем - отдельных производств и подразделений.

Наоборот, пропуск одного из элементов этой системы, «перепрыгивание через отдельные этапы и элементы» системы и процесса «прогнозирование - планирование» может привести к 1) снижению точности планирования, а следовательно, к эффективности принимаемых решений;

2) повышению риска при принятии решения.

Квалифицированный управленец должен владеть и оперировать основными категориями науки прогнозирования и планирования при разработке управленческих решений. В директивной экономике была принята классификация прогнозов и планов на основе одного внешнего для реальных экономических процессов параметра — календарного периода. При этом сложилась практика формирования текущих, кратко-, средне-, долгосрочных планов и программ, соответственно на один год, 5, 10 и 20 лет. Недостатком такого подхода является то, что один и тот же календарный период охватывает различные доли, например, жизненного цикла товара.

Вместе с тем в условиях развитой рыночной экономики, при достаточно стабильной рыночной среде календарный период тоже может использоваться для классификации планов. Это связано с тем, что имеется возможность оценить (в частности, с использованием статистических данных), сколько фаз, этапов или циклов данного товара в целом укладывается, например, в календарный месяц, год, пятилетку и т.д.

Другое дело - экономика современного периода. Для такой экономики характерны стремительные структурные изменения, как во внешней среде, так и внутри системы. Для экономики современного периода с высокой скоростью изменения ситуации использование календарного периода как единственного параметра классификации планов затрудняет и может делать невозможным практическое использование планов в управлении.

Поэтому для обеспечения возможности практического использования прогнозов и планов в современных условиях в качестве параметров классификации планов, по нашему мнению возможно использовать комбинации и сочетания следующих параметров:

— объектов планирования - организационно-производственной системы, ее подсистемы (производства), элементов (отделы, цеха), участков, рабочих мест;

— периодов планирования, определяемых не календарно, а измеряемых в продолжительностях циклов (жизненного, рыночного, разработки), их этапов или фаз этапов жизненного цикла.

В связи с вышесказанным этапом будем называть относительно самостоятельную часть одного из циклов товара (например, вывода на рынок), а фазой, соответственно, относительно независимую часть этапа (ознакомление с товаром референтных групп).

В качестве относительно самостоятельных форм планирования выступают стратегическое, бизнес-планирование, перспективное, текущее, оперативно-календарное планирование.

Стратегическое планирование заключается в организационном стратегическом предвидении, внутренней координации, распределения ресурсов между несколькими направлениями деятельности предприятия сферы сервиса в целях адаптации к внешней среде. Осуществляется после прогноза возможных состояний среды, определения целей деятельности предприятия сферы сервиса, выбора нескольких сегментов рынка и (или) производств.

Основные задачи стратегического планирования:

1) распределение ресурсов между следующими направлениями: развитием, с одной стороны, и перспективной, текущей, оперативной деятельностью — с другой;

2) выбор направлений развития;

3) распределение ресурсов между различными направлениями развития;

4) распределение ресурсов между перспективным, текущим, оперативно-календарным менеджментом.

Бизнес-планирование отличается от стратегического тем, что решение принимается по реализации на одном из сегментов рынка конкретной рыночной программы одного товара или услуги. Период упреждения при таком планировании может быть равен сумме оценок сроков реализации цикла разработки, рыночного цикла и жизненного цикла.

Перспективное планирование - планирование на период упреждения, близкое длительности одного отдельно взятого из циклов товара (изделия), а именно циклов разработки, рыночного или жизненного циклов, и имеющее в качестве объекта планирования предприятие в целом, действующее на одном сегменте рынка.

Текущее планирование - планирование в пределах одного из этапов жизненного цикла или сферы деятельности одного из производств, контуров управления или подразделения предприятия. План предприятия сферы сервиса, обобщающий множество текущих планов подразделений, тоже будем называть текущим[[3]](#footnote-3).

Оперативно-календарным называется планирование с периодом упреждения, не превышающим длительность одной из фаз одного этапа жизненного цикла, рассматривающее в качестве объекта планирования элемент подразделения организационно-производственной системы или элемент изделия. Планы подразделений и организационно-производственной системы, обобщающие множество оперативно-календарных планов, тоже назовем оперативно-календарными.

Такая последовательность выполнения различных элементов (типов методов прогнозирования — планирования) единого комплекса работ по прогнозированию и планированию деятельности предприятия сферы сервиса определяется необходимостью принятия решений по достижению целей организации и последовательностью раскрытия неопределенностей оценки возможных состояний внешней рыночной среды и собственно организационно-производственной системы при подготовке этих решений. В результате выполнения этого комплекса работ должен обеспечиваться баланс распределения ресурсов и усилий между теми из них, которые направляются на обеспечение развития и обеспечение выполнения текущей деятельности предприятия.

Нарушение этапности комплекса работ «прогнозирование-планирование», пропуск отдельных этапов этого процесса приводит к тому, что на входе этапа, следующего за пропущенным этапом, увеличивается доля неопределенных условий и, как следствие, по нашему мнению, может:

1) нарушаться баланс между стратегической, перспективной, текущей, оперативной деятельностью предприятия сферы сервиса;

2) снижаться эффективность принимаемых решений;

3) повышаться риски в управлении.

Поисковое прогнозирование состоит в определении желаемых состояний в будущем (целей организационно-производственной системы) и вероятностей их достижения (снимается неопределенность в знаниях о внешней среде).

Нормативное прогнозирование состоит в определении путей (сценариев) достижения желаемых состояний в будущем (целей организационно-производственной системы), уточнении перечня ресурсов для реализации конкретного пути достижения поставленных целей в соответствующих количествах по каждому виду ресурса.

Таким образом, определив основные категории прогнозирования и планирования, представляется возможным в качестве основных отличий прогнозирования от планирования назвать следующие:

1) прогнозирование осуществляется в условиях с большой долей неопределенности или случайности;

2) объектом прогнозирования чаще всего являются совокупность организационно-производственной системы и внешней среды;

3) прогнозирование в большей степени ориентировано на исследование развития внешней среды организационно-производственной системы, рассматривает предприятие или его элемент как некую целостность, носит системный характер;

4) прогнозирование позволяет определить:

— возможные состояния внешней среды;

— перечень и вероятности достижения возможных целей

5) при прогнозировании в связи с большим периодом упреждения и неопределенностью используются более общие межотраслевые расчетные или экспертные нормы;

6) прогнозирование в большей мере носит информационный, консультативный характер, принятие решения необязательно.

Планирование отличается от прогнозирования тем, что:

1) планирование осуществляется в детерминированных условиях планирование в большей степени относится к процессу управления организационно-производственной системы, который может быть представлен четырьмя взаимосвязанными функциями: планирования, организации, мотивации, контроля;

3) планирование в большей степени имеет декомпозиционный, функциональный характер в соответствующих сферах;

4) планирование осуществляется после принятия решения по:

— составу множества целей функционирования;

— выделяемым ресурсам (времени, средствам и т.д.);

— путям и критериям достижения поставленных целей;

— нормативам расходования ресурсов;

5) при планировании используются менее обобщенные, более конкретные, точные, например цеховые опытные, опытно-статистические, нормы;

6) планирование носит не информационный, а директивный характер. Проектирование - создание конкретных образцов будущего, конкретных деталей разработанных программ.

## 2.2 Особенности прогнозирования сложных систем в сфере сервиса

Описание (анализ), объяснение (диагноз) и прогноз (предсказание) составляют три основных элемента каждой научной дисциплины. При разработке управленческих решений в сфере сервиса классификация методов теории прогнозирования на практике позволяет, по нашему мнению:

1) обеспечить достоверность прогноза;

2) минимизировать затраты времени и средства на выбор и обоснование метода прогнозирования;

3) открывать возможность прогнозирования по аналогии.

Возможны несколько классификаций, а, следовательно, и подходов к выбору метода прогнозирования. В качестве важнейших факторов классификации, на наш взгляд, могут выступать следующие:

1) иерархический уровень предполагаемого способа решения проблемы - изменение функций, структуры, параметров;

2) наличие или отсутствие необходимой информации, а также характер располагаемой информации: интуитивная (неосознанная), предметная, количественная;

3) характер внешних условий: детерминированные, случайные, неопределенные;

4) тип используемого при прогнозировании критерия: линейный (моно) критерий или векторный критерий;

5) время упреждения и реализации прогноза.

При классификации по уровню глубины проблемы (предполагаемой степени изменения объекта прогнозирования за время упреждения) выделяют методы: функционального, структурного, параметрического прогнозирования и комплексные методы.

При классификации по типу информации, используемой при прогнозировании, можно выделить следующие:

прогнозирование (интуитивная информа-прогнозирование (предмет-экспертное);

• функционально-логическая информация);

• структурное прогнозирование (блок-схемы, графы);

• математическое прогнозирование (использует знание математических зависимостей между параметрами и статистические данные о параметрах);

• прогнозирование по аналогии (данные всех типов);

• комплексное прогнозирование (данные всех типов).

При классификации по периодам упреждения различают: оперативный, среднесрочный, краткосрочный, дальнесрочный и долгосрочный прогнозы.

Различают прогнозы во времени, а также в плоскостях функционального и территориального членения объектов прогнозирования. Оперативно-календарное планирование охватывает низшие уровни иерархии функционального и территориального членения объектов планирования от рабочего места до предприятия. Степень охвата уровня иерархии непрерывно трансформируется. Причины трансформации: политические, экономические и технологические.

Оперативный прогноз рассчитывается на перспективу, на протяжении которой не ожидается существенных изменений объекта наблюдения, т.е. количественные и качественные структурные характеристики остаются неизменными.

Краткосрочный прогноз рассчитывается на перспективу количественных изменений, а долгосрочный - на перспективу количественных и качественных изменений.

Среднесрочный прогноз охватывает перспективу между краткосрочным и долгосрочным прогнозами.

При классификации по целям прогнозирования выделяют следующие подходы к разработке прогнозов: целевой, поисковый и нормативный[[4]](#footnote-4).

Целевой прогноз - это целеполагание желаемых состояний, отвечает на вопрос, что именно желательно и почему. Такой прогноз состоит в том, что указывается наиболее желательное состояние. При таком прогнозе происходит построение по определенной шкале оценочной функции распределения предпочтительности по категориям: нежелательно, менее желательно, более желательно, рационально. Эта функция позволяет оценивать итоговый результат. Перед тем как определить меру предпочтения, разрабатывают прогнозы возможных состояний процесса или явления в будущем. Это прогноз целей или совокупности целей. Сложность прогноза состоит в том, что цель всегда находится вне системы. А правильность выбора цели определяет успех или неуспех всего предприятия. Напомним, что цель - это то, ради чего создается система. Сложная система реализует некоторое множество целей, находящихся в однозначном соответствии с условиями функционирования. Цель может быть формализована в виде критерия, который, в свою очередь, конструируется на базе параметров эффекта, являющихся чаще всего латентными (т.е. ненаблюдаемыми) переменными[[5]](#footnote-5).

Поисковый прогноз состоит в определении объективно существующих тенденций развития путем анализа исторических тенденций. Этот вид прогнозирования основан на использовании принципа развития из настоящего в будущее. Он позволяет установить возможное состояние объекта в определенные моменты времени в будущем исходя из предположения о продолжении в будущем тенденции развития наблюдаемого объекта в прошлом. Этот прогноз дает ответ на вопрос, что вероятнее всего произойдет при условии сохранения существующих тенденций. Этот прогноз может быть основой для стратегического планирования[[6]](#footnote-6).

Нормативный прогноз определяет пути и сроки достижения возможных состояний и явлений, принятых в качестве целей.

Решение прогнозной задачи должно обеспечивать выполнение этой цели (достижения заданного состояния) — совокупности альтернативности средств в заданные сроки. В этом смысле ориентация прогноза во времени может происходить от будущего к настоящему. Сам процесс прогнозирования начинается от конечного желаемого состояния и заканчивается настоящим состоянием. Методическая основа этого прогноза схожа с методической основой динамического программирования. Но в отличие от динамического программирования нормативный прогноз не предусматривает обязательной оптимизации процесса[[7]](#footnote-7).

# Заключение

По нашему мнению, можно выдвинуть гипотезу о У-образном влиянии прогнозирования — планирования на успех в управлении при изменении степени относительной обеспеченности предприятия сферы сервиса ресурсами. В соответствии с этой гипотезой предполагается, что влияние прогнозирования-планирования на успех в сфере сервиса возрастает при уменьшении или возрастании (удалении от точки, соответствующей «единице») степени относительной обеспеченности ресурсами.

При уменьшении степени относительной обеспеченности ресурсами (относительной недостаточности средств — значения меньше единицы) влияние прогнозирования-планирования на успех в сфере сервиса и управления возрастает, так как любой просчет в планировании расходования ресурсов может стать критическим и привести к невозможности реализации проекта в целом по причине нехватки ресурсов.

В случае превышения степенью относительной обеспеченности ресурсами значения, равного единице (относительная избыточность средств), влияние прогнозирования — планирования на успех в сфере сервиса и управлении возрастает потому, что необходимо спланировать расходование ресурсов таким образом, чтобы обеспечить синергический эффект непропорционально большого повышения Эффективности деятельности, повысить конкурентоспособность товара, обеспечить большие конкурентные преимущества для деятельности предприятия. В противном случае средства могут быть израсходованы нерационально, что, наоборот, приведет к снижению эффективности деятельности предприятия сферы сервиса.

Список литературы

1. Василевский А.И. Экономика. Современная экономическая наука в понятиях и терминах. Школьный справочник. – Ярославль: «Академия развития», 2003. – 256 с., ил.
2. Гершова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. – 468с.
3. Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство. Изд. 2-е, дополненное. Нью-Йорк, 1967 г. Пер. С англ. Под ред. Ю.В. Гаврилова и Ю.Т. Печатникова. М., «Советское радио», 1971, 648 стр.
4. Менеджмент организации: Учебное пособие/ Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акберин Р.З. и др. – М.: Инфра-М. 1997. – 432 с.
5. Менеджмент: Учебник для вузов/ М.М.Максимцов, А.В.Игнатьева, М.А.Комаров и др.; Под ред. М.М.Максимцова, А.В.Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. – 343 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. – М.: «Дело ЛТД», 1995. – 704 с.
7. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование. – М.: Дашков и К, 2005. – 164с.
8. Попов С.А. Стратегическое Управление. Москва: Инфра – М., 1999, с. 63.
9. Системное управление организацией. Пер. С англ. Под ред. С.П. Никанорова, С.А. Батасова. М., «Советское радио», 1972, стр. 456.
10. Современный менеджмент: теория и практика. / Под ред. А.Г. Комарова, Г.Г. Муфтиева. – СПб.: Питер, 2004. – 432с.
11. Телор Фредерик Уинслоу. Менеджмент. - М., 1992 г.

1. Менеджмент: Учебник для вузов/ М.М. Максимцов, А.В. Игнатьева, М.А. Комаров и др.; Под ред. М.М. Максимцова, А.В. Игнатьевой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2002. С. 180-182. [↑](#footnote-ref-1)
2. Василевский А.И. Экономика. Современная экономическая наука в понятиях и терминах. Школьный справочник. – Ярославль: «Академия развития», 2003. С. 118-119. [↑](#footnote-ref-2)
3. Системное управление организацией. Пер. С англ. Под ред. С.П.Никанорова, С.А.Батасова. М., «Советское радио», 1972. С. 152. [↑](#footnote-ref-3)
4. Пивоваров К.В. Бизнес-планирование. – М.: Дашков и К, 2005. С. 180-181. [↑](#footnote-ref-4)
5. Современный менеджмент: теория и практика. / Под ред. А.Г.Комарова, Г.Г. Муфтиева. – СПб.: Питер, 2004. С. 113-114. [↑](#footnote-ref-5)
6. Менеджмент организации: Учебное пособие/ Румянцева З.П., Саломатин Н.А., Акберин Р.З. и др. – М.: Инфра-М. 1997. С. 139. [↑](#footnote-ref-6)
7. Гершова И.Н. Менеджмент. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1995. С. 130-131. [↑](#footnote-ref-7)