

Научное обоснование системы многокритериального подхода к внутрифирменному стратегическому планированию собственного капитала промышленных предприятий

Светлана В. Пономарева¹ psvpon@mail.ru
Ирина В. Железнова¹ honey1805@yandex.ru

¹Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г. Пермь, Россия

Реферат. Статья предоставляет обзор существующих подходов к стратегическому планированию на промышленных предприятиях, раскрывает степень разработанности проблемы внутрифирменного планирования. Авторами статьи предлагается многокритериальный подход к внутрифирменному стратегическому планированию собственного капитала, т.к. такой подход учитывает особенности каждого предприятия. В статье рассмотрены основные критерии планирования и представлена система плановых показателей, с помощью которой осуществляется подготовка и обоснование управленческих решений, а также увязываются цели плана с ресурсами и эффективностью их использования. На основе изучения научных трудов российских и зарубежных учёных установлено, что многокритериальный подход к внутрифирменному стратегическому планированию собственного капитала промышленного предприятия является наиболее актуальным в условиях внедрения цифровой экономики в деятельности крупных компаний. Особое внимание в научной статье уделено проблемам обоснования выбора подходов к внутрифирменному стратегическому планированию собственного капитала промышленными компаниями. В статье авторами рассматриваются как базовые теоретические подходы, так и инновационные, приведён анализ взглядов исследователей на проблему применения подходов к внутрифирменному стратегическому планированию собственного капитала промышленными предприятиями. В качестве исследовательских задач авторами были определены направления выбора критериев оценки внутрифирменного планирования собственного капитала промышленными предприятиями. Объектом исследования, в данной работе, выступают промышленные предприятия Российской Федерации, которые, в настоящий период времени, адаптируются к новым условиям функционирования, в рамках концепции «Индустрия 4.0». Предмет исследования – научные подходы к внутрифирменному стратегическому планированию собственного капитала промышленного предприятия. Статья исследовательская, она имеет теоретический характер, в этой связи выбраны следующие методы научного познания материалов: дедукция, синтез и др. В заключении авторы приходят к выводу, что научные подходы к внутрифирменному стратегическому планированию собственного капитала целесообразно развивать, так как происходит цифровая трансформация основных процессов внутри всех крупных промышленных предприятий. Так как цифровизация, сегодня, коснулась всех этапов выпуска готовой продукции, транспортной логистики и других сфер деятельности промышленного производства.

Ключевые слова: внутрифирменное планирование, собственный капитал, промышленные предприятия, критерии планирования, плановые показатели

Scientific substantiation of the multi-criteria approach system to intrafirm strategic planning of equity capital on the industrial enterprises

Svetlana V. Ponomareva¹ psvpon@mail.ru
Irina V. Zheleznova¹ honey1805@yandex.ru

¹Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

Summary. The article provides an overview of existing approaches to strategic planning in industrial enterprises, reveals the degree of development of the problem of internal planning. The authors of the article propose a multi-criteria approach to internal strategic planning of equity capital, as this approach takes into account the characteristics of each enterprise. The article describes the main criteria of planning and presents a system of planned indicators, which is used to prepare and justify management decisions, as well as the plan objectives are linked to resources and efficiency of their use. Based on the study of scientific works of Russian and foreign scientists, it is found that a multi-criteria approach to internal strategic planning of the industrial enterprise's own capital is the most relevant in the conditions of the introduction of the digital economy in the activities of large companies. Special attention in the scientific article is given to problems justify the selection of approaches to intra-firm strategic planning, private capital and industrial companies. The article considers both basic theoretical approaches and innovative approaches, and the analysis of the researchers' views on the problem of applying approaches to corporate strategic planning of own capital by industrial enterprises. As research tasks, the authors determined the directions of selection of criteria for evaluation of internal planning of own capital by industrial enterprises. The object of the study, in this work, are the industrial enterprises of the Russian Federation, which, in the present period of time, are adapting to the new conditions of functioning, within the framework of the concept "industry 4.0". The subject of the research is scientific approaches to internal strategic planning of the industrial enterprise's own capital. Article research, it is theoretical, in this connection, the following methods of scientific knowledge materials: deduction, synthesis, etc. In the conclusion the authors come to the conclusion that the scientific approaches to intra-firm strategic planning, private capital should be developed, as there is a digital transformation of key processes within all major industrial enterprises. Since digitalization, today, touched all stages of production of finished products, transport logistics and other areas of industrial production.

Keywords: intrafirm planning, equity capital, industrial enterprises, planning criteria, planning indicators

Для цитирования

Пономарева С.В., Железнова И.В. Научное обоснование системы многокритериального подхода к внутрифирменному стратегическому планированию собственного капитала промышленных предприятий // Вестник ВГУИТ. 2018. Т. 80. № 2. С. 431–441. doi:10.20914/2310-1202-2018-2-431-441

For citation

Ponomareva S.V., Zheleznov I.V. Scientific substantiation of the multi-criteria approach system to intrafirm strategic planning of equity capital on the industrial enterprises. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2018. vol. 80. no. 2. pp. 431–441. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2018-2-431-441

Введение

На сегодняшний день значение планирования на предприятии невозможно недооценить. Планирование работы предприятия даёт возможность наилучшим образом оценить шансы на успех, избежать коммерческого провала, взглянуть на предприятие со стороны, анализируя его сильные и слабые стороны, поэтому на сегодняшний день тема является актуальной.

Цель работы – на основе имеющихся подходов к внутрифирменному стратегическому планированию предложить авторский подход: систему многокритериального подхода к стратегическому планированию собственного капитала промышленных предприятий.

Основная гипотеза исследования заключается в том, что многообразие существующих подходов к планированию не является достаточно гибким и адаптивным к постоянно меняющейся конъюнктуре рынка и количеству принадлежащих предприятию ресурсов, не охватывает все возможные риски при формировании сценариев будущей деятельности, поэтому необходим новый подход, который бы позволил предприятию выйти на новый уровень развития.

Тема научной статьи достаточно подробно изучена в трудах зарубежных ученых, среди которых целесообразно выделить: Shujiro Urata, Toshiyuki Matsuura, Yuhong Wei [5], Natalia Ramondo, Veronica Rappoport, Kim J. Ruhl [3] и др. [2]. Среди российских авторов занимающихся этой проблематикой целесообразно выделить Г.Б. Клейнера [1].

Подходы к стратегическому планированию

Планирование на предприятии также способствует полной занятости ресурсов и достижению максимально возможного объема производства товаров, выполнения работ и оказания услуг.

По типам целей планирование может быть оперативное, тактическое и стратегическое. Оперативное планирование представляет собой краткосрочные цели, которые должны быть достигнуты в пределах года, квартала, месяца или недели. Важную роль в оперативном планировании играют графики работы. Они определяют точное количество времени, необходимое для достижения каждой оперативной цели, которая подчиняется тактическим и стратегическим целям. Оперативное планирование должно быть строго привязано к бюджету для того, чтобы каждый вид деятельности был обеспечен точным объемом необходимых ресурсов.

Тактическое планирование заключается в обосновании необходимых для достижения заранее установленных целей, ресурсов и охватывает краткосрочный и среднесрочный периоды, являясь предметом забот среднего и низшего руководства. Тактические планы разрабатываются в помощь при выполнении крупных стратегических планов и достижению определенной области корпоративной стратегии. В коммерческих организациях тактические планы определяют, что должны делать крупные отделения и структурные единицы для реализации общего стратегического плана.

Стратегические цели определяют, каким предприятие хочет стать в будущем. Стратегические планы определяют последовательность действий, этапы, посредством которых предприятие намерено достичь своих долгосрочных целей. Стратегические планы указывают, как максимально эффективно должны распределяться активы и ресурсы предприятия: денежные, временные, человеческие ресурсы и возможности.

Стратегическое планирование отличается неопределенностью и временной ориентацией, достаточной длительностью рассматриваемого периода. Временная ориентация учитывает в процессе планирования его отношение к прошлому, настоящему и будущему. С точки зрения такой ориентации планирования Р. Акофф [1] выделил 4 типа планирования:

- реактивное (учитывающее только прошлый опыт),
- инактивное (приспосабливающееся только к настоящему),
- преактивное (направленное только в будущее),
- интерактивное (ориентированное на взаимодействие всех лучших идей по данным видам планирования в настоящем, прошлом и будущем).

Сторонники реактивного планирования отрицают все современные достижения, технический прогресс и инновации. Все проблемы исследуются исходя из их возникновения и прошлого развития. Предприятие рассматривается как устойчивая, стабильная система, а модели его развития строятся в виде экстраполяции прошлого опыта, модель основывается на попытках вернуться в прежнее состояние.

Среди достоинств реактивного планирования выделяют использование лучшего из прошлого опыта, сохранение традиций, создающих чувство безопасности у работников. Однако подобное планирование не является гибким и не дает возможность приспособиться к быстро меняющимся внешним условиям.

Инактивное планирование не полагается на прошлый опыт и не стремится к движению вперед, предприятие плывет по течению. Существующие условия признаются вполне приемлемыми. В такой ситуации руководители преследуют цель сохранить «стиль» организации и не допустить никаких изменений, а всё внимание руководства направлено на анализ текущего состояния. Несомненным плюсом инактивного планирования является его осторожность, хотя избегание изменений также не способствует адаптации к быстроменяющимся рыночным условиям и использованию творческого потенциала сотрудников. Таким подходом в основном пользуются государственные предприятия.

Преактивное планирование всегда ориентировано на изменения. Придерживаясь подобного типа планирования, руководители стремятся ускорить изменения, приблизить желаемое будущее. Планирование в этом случае связано не столько с получением прибыли, сколько с выживанием и последующим ростом предприятия. В подобном подходе преобладают принципы ситуационного планирования по целям, использование в деятельности предприятия достижения научно-технического прогресса и инноваций, широко применяются экономико-математические методы планирования. Ключевая роль отводится прогнозам, при этом точности прогнозов придаётся наибольшее значение. Такая модель планирования предоставляет адекватную оценку внешней среды, учитывает внешние факторы и их изменения в процессе планирования, однако, ориентируясь исключительно на будущее, модель не использует в полной мере прошлый опыт.

Главная цель интерактивного планирования – проектирование желаемого состояния предприятия и поиск путей его формирования с ориентацией на прошлое, настоящее и будущее. Акофф указывает, что подобное планирование основано на принципе участия и предполагает мобилизацию творческих способностей всех работников предприятия. Новейшая управленческая парадигма рассматривает интерактивное планирование как наиболее эффективное [6]. Авторами научной статьи также ранее рассматривалось внутрифирменное планирование собственного капитала компании и элементы моделирования [4].

А. Мартынов в своей статье классифицирует основные подходы к планированию деятельности подразделений компании на планирование «сверху», планирование «снизу», и встречное планирование [7].

Планирование «сверху» предполагает авторитарный стиль руководства, при котором руководители составляют планы для подчиненных для обязательного их выполнения. У исполнителей нет права выбора вариантов достижения поставленных целей.

При планировании «снизу» у подразделений наоборот слишком много свобод при распределении приоритетов между задачами. При таком подходе предприятие в целом не может грамотно сбалансировать цели подразделений и выбрать единый вектор развития.

Встречное планирование объединяет преимущества первых двух подходов, дополняя друг друга и устраняя недостатки. Руководство определяет цели, а исполнители сами выбирают пути их достижения. На сегодняшний день именно такой подход является наиболее гибким и оптимальным.

А. Лящук и М. Тихонова [8] в статье «Разнообразие подходов к стратегическому планированию на предприятии» выделяют 3 подхода:

- целевой подход,
- подход, основанный на реализации,
- ресурсный подход.

При целевом подходе к планированию предприятие в первую очередь должно четко определить свои цели, проанализировать внутреннюю и внешнюю среду предприятия, на основе проделанного анализа обосновать прогнозы будущего развития и разработать план действий, которому предприятие будет следовать, осуществляя свою хозяйственную деятельность. Такой подход носит директивный характер, является рациональным и объективным, хотя имеет ряд недоработок. Например, целевой подход предполагает возможности достоверного долгосрочного прогнозирования, а также способности менеджмента предприятия отказаться от краткосрочной выгоды ради долгосрочного преимущества и т. д.

Подход, основанный на реализации, предполагает использование не всегда рациональных и логичных решений ввиду человеческого фактора, поэтому долгосрочный прогноз, стоящий на таких решениях, сложно считать достоверным. Такая концепция подразумевает, что стратегия развивается в процессе деятельности самого предприятия, не планируется заранее и не формируется на основе детального анализа рыночной среды и внутренней конъюнктуры предприятия посредством причинно-следственной связи.

Ресурсный подход к разработке стратегии делает акцент на способах использования ресурсов предприятия. Такой подход подразумевает, что определенные способы, комбинации использования имеющихся ресурсов, способностей, компетенций предоставляют предприятию

конкурентное преимущество. Существенным недостатком этого подхода является то, что очень сложно заранее понять, какие именно комбинации ресурсов, а также методы и способы их использования делают предприятие успешным.

В.К. Кондрашова [4] в своих исследованиях приводит отличие традиционных подходов к развитию теории планирования от современных подходов (таблица 1).

Таблица 1.

Эволюция основных положений планирования

Table 1.

Evolution of the planning framework

Подход Approach	Традиционный Traditional	Современный Modern
1. Планирование служит достижению The planning process contributes to the achievement of	одной цели an objective	Системы целей a system of objective
2. Приоритет целей The priority of objectives is	получение максимально возможной прибыли to receive maximum profit	различные приоритеты different priorities
3. Сложность решаемых проблем Complexity of the problems	простые проблемы simple problems	комплексные проблемы complex problems
4. Альтернативы решений, которые могут быть реализованы Alternative solutions that could be implemented	все известны are known	не все известны are unknown
5. Для множества альтернатив количество переменных Number of variables for many alternatives	всегда определено is always defined	может быть неопределенным may be uncertain
6. Прогноз параметров, необходимых для планирования, может быть Parameters prediction required for planning is	однозначным unambiguous	однозначным и многозначным unambiguous and meaningful
7. Прогноз воздействия альтернатив на цель возможен в виде Prediction of objective impact of alternatives is possible by	определенной величины defined value	определенной и неопределенной величины defined and undefined values
8. Альтернатива считается оптимальной, если она An alternative has considered to be optimum if it	ведет к экстремальному значению цели leads to extreme values	выбирается по принятому принципу решения (при определенном и неопределенном риске) и редко является экстремальной is determined according to decision-making principle with using defined and undefined risk and is rarely being extreme
9. Эффективные методы, ведущие к оптимальному решению An effective methods that could lead to the optimum solution for	всех проблем all problems	определенных проблем certain problems
10. Эвристические приемы, позволяющие с помощью имитации подводить проблемы к оптимальному решению Heuristic methods that leading the question to the optimal solution through imitation	Разрабатываются и не используются are being developed and are being not used	разрабатываются и используются are being developed and used
11. Разработчиком плана является The organiser developer of the plan is	одно лицо a person	группа лиц a group of persons
12. Используемые в планировании принципы Planning has been supported by principles of	централизованного руководства central leadership	демократического руководства democratic leadership
13. Последовательность фаз планирования структурирована Consistency of planning phaseis	однозначно clearly structured	различно variously structured
14. Разработка частных процессов планирования The development of private planning processes	не ограничивается временными рамками is not limited by time frames	требует различных затрат и времени requires various costs and time

А. Кузьмицкая [10] в своем исследовании рассмотрела классификацию подходов к осуществлению планирования по степени активности действий:

- удовлетворенческий;
- адаптационный;
- оптимизационный.

Первый подход к планированию применяется в случае, когда руководство не нацелено на рост предприятия, а ставит основную задачу на выживание и достижение хотя бы незначительного экономического эффекта при ограниченности и невосполнимости ресурсов. Реализация составленных планов происходит механически, с поправкой на происходящие отклонения.

Второй подход ориентирован на разработку надежных, стабильных решений, позволяющих адекватно и быстро реагировать на изменения внутренних и внешних условий, подстраиваясь под их и поддерживая достигнутый уровень эффективности деятельности предприятия.

Результатом использования третьего подхода является оптимизационный план, который ориентирован на достижение цели при максимально эффективном использовании имеющихся ресурсов. Оптимизационный подход применяют предприятия, которые не ограничены в ресурсах.

Ю. Боловинцев [11] изучал стратегическое планирование в организации. В методологическую базу стратегического планирования Ю. Боловинцев включал комплексный и процессный подходы. В рамках комплексного подхода принимаются во внимание все взаимосвязи различных аспектов деятельности предприятия. Комплексный подход является специфической формой реализации системности. Такой подход используется в управлении как способ упорядочения управленческих проблем, их структурирования, определения целей, поиск решений, установление взаимосвязей и зависимостей элементов проблем, факторов и условий, оказывающих воздействие на их решение.

Процессный подход предполагает рассмотрение стратегического управления как последовательность четырех связанных этапов:

1. Стратегический анализ – комплексная диагностика состояния внешней и внутренней среды, долгосрочные прогнозы её динамики.

2. Стратегические альтернативы и цели организации – возможные сценарии развития на основе предполагаемых возможностей и ограничений развития.

3. Стратегическое планирование – вектор управленческой деятельности, направленной на сокращение разрыва между текущим состоянием и желаемой перспективой будущего.

4. Стратегический контроллинг – система мониторинга ключевых показателей реализации стратегии, с целью корректировки при отклонении от плана.

В процессе развития стратегического планирования были сформулированы ещё два подхода к планированию на предприятии: генетический и теологический подходы к планированию [12].

Основателем генетического подхода является Н.Д. Кондратьев. Такой подход основывается на исследовании тенденций и закономерностей явлений в прошлом и предположительное направление изменений в будущем.

Теологический подход опирается на априорно заданные цели и прогнозирует возможные пути их достижения. Наиболее ярким представителем и защитником этого подхода в прогнозировании экономики являлся С.Г. Струмилин.

Подход к планированию «снизу вверх» основан на принципе децентрализации планирования [13]. Ввиду постоянно меняющихся рыночных условий и предпочтений потребителей возникла необходимость в децентрализации функций планирования и передача их руководителям подразделений. Это означает, что цели и производственные планы подразделений должны формироваться самим подразделениями, а центральные отделы должны взять на себя разработку стратегических решений и координацию планов. Такой подход должен привести к тому, что планы будут разрабатываться теми, кто реально отвечает за их выполнение.

Технология планирования включает различные подходы к подготовке планов, из которых наиболее часто употребляются консервативный, технический и адаптивный [9].

При консервативном подходе к планированию исходят из уже сложившихся на предприятии тенденций без учета возможных изменений в экономической ситуации и необходимости повышения эффективности торгового процесса. Это приводит к использованию консервативных планов, закрепляющих устаревшую экономическую политику предприятия как хорошую, так и плохую. При этом формирование планов ведется, как правило, в безальтернативном варианте.

Технический подход предполагает применение преимущественно экономико-математических методов, математических моделей. Такой подход позволяет рассчитать различные варианты планов и выбрать из них оптимальный, однако немного преувеличивает значение технических средств и существующих математических зависимостей в планировании показателей.

Адаптивный подход к планированию основывается на возможности корректировки в случае необходимости, является достаточно гибким, приспосабливается к различным изменениям. Адаптивный подход может быть двух видов: а) пассивный, когда плановые расчеты корректируют после начала влияния какого-либо фактора; б) активный, когда план многом предвидит те или иные изменения факторов внешней и внутренней среды.

Агрегатное планирование изучал А.Н. Салов [15]. Агрегатный план является главным инструментом менеджера на пути к оптимизации объемов выпуска продукции. Выходные данные агрегатного плана используются для более детального плана, который принимается за основу для дезагрегирования и используется для планирования работ и материалов. Текущее (агрегатное) планирование связано с определением количества и времени производства в среднесрочные периоды. Агрегатное планирование базируется на прогнозируемом спросе и позволяет оценить требуемые производственные ресурсы и результаты деятельности.

Основные стратегии агрегатного планирования:

1. Управление уровнем запасов (заделов).
2. Варьирование численностью рабочих наймом и увольнением.
3. Варьирование темпов производства путем использования сверхурочного времени или времени простоев.
4. Использование субподряда.
5. Использование временно нанимаемых рабочих.
6. Воздействие на спрос с помощью маркетинговых методов
7. Задержки выполнения заказа в период высокого спроса.
8. Производство разносезонных изделий.

Существуют научные подходы к стратегическому менеджменту и стратегическому планированию, которые определяют эффективность управления на предприятии. [16]

- Системный подход – рассмотрение системы предприятия как совокупности взаимосвязанных элементов, имеющей цель, связь с внешней средой, обратную связь;

- Ситуационный подход – использование методов, отвечающих данной ситуации и наиболее адаптированных к ней;

- Интеграционный подход – нацеленность на исследование и усиление взаимосвязей между отдельными подсистемами и элементами системы менеджмента; между стадиями жизненного цикла объекта управления; между уровнями управления по вертикали; между субъектами управления по горизонтали;

- Маркетинговый подход – ориентация управляющей подсистемы на потребителя;

- Функциональный подход – рассмотрение потребности как совокупности функций, необходимых для ее удовлетворения;

- Динамический подход – рассмотрение объекта управления в диалектическом развитии, в причинно-следственных связях и соподчиненности;

- Воспроизводственный подход – ориентация на постоянное возобновление производства товара для потребностей конкретного рынка с наименьшими совокупными затратами;

- Нормативный подход – установление нормативов управления по всем подсистемам системы менеджмента по важнейшим элементам;

- Количественный подход – переход от качественных оценок к количественным при помощи математических и статистических методов, инженерных расчетов, экспертных оценок, системы баллов;

- Административный подход – регламентация функций, прав, обязанностей, нормативов качества, затрат, продолжительности, элементов системы менеджмента в нормативных актах;

- Поведенческий подход – оказание помощи работнику в осознании его возможностей и способностей на основе применения концепций поведенческих наук.

Среди существующих методов стратегического управления организацией рассмотрим компетентностный подход [17]. Это подход основан на матрицах, отражающих парные взаимосвязи элементов:

- структуры потребительской стоимости и ресурсов,

- ресурсов и способностей,

- способностей и компетенций.

Благодаря аналитическим матрицам и композиционным правилам выявляется иерархия компетенций, стратегий предприятия за счет характера взаимосвязи между имеющимися ресурсами, способностями и компетенцией принимать определенные решения. Подобный метод компетенций в сочетании с системой сбалансированных показателей позволяет выбирать стратегии, в которых предприятие может проявить наивысшую компетенцию и достичь стратегических целей.

Общеметодологический подход к планированию позволяет проникать в суть изучаемых явлений и фактов, относящихся к исследуемым объектам, устанавливать связи между явлениями [18]. Такой подход реализуется на основе использования как общих научных подходов и методов исследования, так и специфических.

Среди общих подходов можно выделить исторический, суть которого заключается в рассмотрении каждого явления во взаимосвязи его исторических форм; системно-структурный предполагает, с одной стороны, рассмотрение экономической системы в качестве динамически развивающегося целого, с другой стороны, разделение системы на составляющие структурные элементы в их взаимодействии.

В основе использования экономико-математического подхода к планированию лежит выявление устойчивых тенденций изменений рыночных процессов в прошлых периодах времени и перенос выявленных зависимостей на будущие временные интервалы [19]. Примером такого подхода являются временные ряды.

Ресурсно-рыночный подход к планированию представляет собой взаимодействие двух противоположных подходов, ведущих к формированию конкурентного преимущества [20]. Рыночный подход определяет стратегию предприятия исходя из структуры рынка, на котором функционирует, и описывается концепцией «рыночная структура – стратегия – результат». Ресурсный подход определяет стратегию исходя из ресурсов организации, которыми располагает, и описывается концепцией «ресурсы – стратегия – результат». В рамках рассматриваемого подхода основной проблемой стратегического планирования является определение важности внутренних и внешних источников конкурентных преимуществ.

С позиции видов деятельности, заключенных в процесс планирования, существуют три концепции планирования: формальное планирование, инкрементальное планирование и системное планирование [21].

Формальное планирование опирается на методологическую строгость, логическую согласованность, ясность и эмпирическую обоснованность. Формальная парадигма предполагает, что исходы будущих событий или известны, или, по меньшей мере, вычислимы в пределах статистических границ ошибки. То есть формальный подход сфокусирован на поиске конкретных решений, а не перспектив. На самом деле планирование происходит в быстроменяющейся среде, где результаты принятых решений редко известны в точности. Кроме того, формальный подход не учитывает человеческий фактор, поэтому такой метод планирования нельзя назвать гибким и адаптивным.

Инкрементальное планирование основывается на качественных рассуждениях для адаптации к существующим условиям. В сравнении с формальным планированием оно выигрывает тем, что учитывает человеческий и политический стороны планирования. Оно допускает, что в жизни не многое можно предсказать заранее,

проблемы не статичны, а динамичны, а значит, не могут быть решены раз и навсегда. Инкрементализм учитывает человеческие суждения, интуицию и знания, полученные из практического опыта, особенно когда объективные данные неполны, ненадежны и не существует адекватных обоснованных теорий для объяснения проблем и поиска решений. Однако в инкрементальном подходе практически отсутствуют тщательно разработанный алгоритм структурирования человеческих взаимодействий, решения проблем и разрешения конфликтов.

Таким образом, применение отдельно взятых формального и инкрементального подходов в планировании не обеспечивает достижение поставленных целей. Объективное развитие выявило необходимость синтеза этих двух направлений, выразившемся в разработке системного подхода к планированию.

Системное планирование обосновывает более широкий подход, при котором основной акцент делается на создание альтернативных сценариев будущего, опирающиеся на настоящие действия и процессы, а не простое приспособление к тому, что принесет будущее. В то время как формальное планирование фокусируется на прагматичном предсказании, а инкрементальное – на поведенческих реакциях, при системном планировании стремятся способствовать взаимодействию с внешней средой, принимая во внимание непредсказуемость будущего.

Для более гибкого планирования предприятия стали использовать сценарное планирование [22]. Сценарий – это тщательно продуманный ответ на вопрос: «Что случится, если...?». То есть сценарий отличается и от прогноза, и от видения, которые имеют тенденцию скрывать риски. Сценарий дает возможность управлять рисками.

Сценарное планирование представляет собой методику планирования, применяемую в условиях неопределенности будущей бизнес среды. В отличие от традиционного планирования сценарное планирование рассматривает динамические, возникающие структуры, при которых будущее является смыслом существования настоящего, а картина будущего представляется многосложной и неопределенной. Сценарное планирование не дает одного единственного ответа о будущем. Поэтому оно не гарантирует надежности, которая часто необходима в принятии решений.

Сценарное планирование не согласуется с принципом простоты управления, который гласит, что на каждый вопрос есть только один правильный ответ, что каждую проблему можно разделить на части, каждую из которых можно решить по отдельности. Сценарное планирование представляет собой более

целостный, или системный, подход к планированию, нежели традиционные методы.

Рассмотренные подходы к планированию имеют как сильные, так и слабые стороны, дополняют и противоречат друг другу, поэтому для эффективного стратегического планирования на предприятии необходимо разработать индивидуальный подход, учитывающий ряд критериев, которые являются ключевыми для каждого предприятия. К рассмотрению предлагается многокритериальный подход.

Многокритериальный подход к стратегическому планированию

В экономической литературе, посвященной оценке эффективности принимаемых решений, рассматриваются два вида задач [23]:

- выбор эффективных решений с помощью единственного критерия;
- определение предпочтительных решений путем использования нескольких критериев.

Однокритериальный подход, не смотря на его ограниченность, находит применение, как в зарубежной, так и в отечественной практике. В ряде случаев данный подход используется при решении экономических задач «при прочих равных условиях», то есть когда сравниваемые альтернативы имеют различие только по одному из критериев. На практике данное условие выполняется редко, поэтому для повышения объективности принимаемых стратегических решений следует использовать многокритериальный подход, основывающийся на совокупности показателей.

Среди критериев по планированию собственного капитала на промышленном предприятии можно выделить:

1. объективность – беспристрастность, отсутствие личной заинтересованности в принятии решений руководителями, адекватная оценка рыночной конъюнктуры и имеющихся ресурсов предприятия;

2. субъективность – выражение разных точек зрения на сложившуюся ситуацию, обсуждение различных мнений нескольких руководителей по текущей обстановке, что позволяет рассмотреть вопрос с разных углов и обсудить все возможные риски в условиях неопределенности, учесть их при принятии решений;

3. ясность – определенность в принятии решений, уверенность в том, что все руководители отчетливо представляют конечную цель планирования собственного капитала и идут к ней;

4. очевидность – бесспорность, понятность принимаемых решений руководством предприятия, ведущих к заранее определенной цели при планировании собственного капитала на предприятии;

5. общезначимость – истинность конечной цели при любой интерпретации принимаемых для её достижения решений при планировании собственного капитала промышленных предприятий;

6. эффективность системы показателей – всесторонняя оценка использования всех ресурсов предприятия, необходимая для принятия решений о корректировке плана при необходимости;

7. актуальность – важность принимаемого решения на текущий момент, поскольку как внешняя среда постоянно подвержена изменениями, так и ресурсы предприятия не статичны, а динамичны, следовательно, проблемы, возникающие на предприятии, не могут быть решены раз и навсегда. Все вопросы требуют постоянной проверки на предмет их актуальности;

8. гибкость – способность к быстрой адаптации планов и принимаемых решений в области планирования собственного капитала к меняющимся как внешним, так и внутренним условиям;

9. компетентность – наличие знаний и опыта руководителей в области планирования собственного капитала для эффективной деятельности промышленных предприятий;

10. профессионализм – высокое мастерство, особая способность руководства трезво оценивать ситуацию, систематически эффективно и надежно принимать решения и рационально планировать собственный капитал как в краткосрочном, так и в долгосрочном диапазоне в условиях неопределенности и многовариативности будущего;

11. новизна – поиск новых путей при принятии решений в области планирования собственного капитала промышленных предприятий, которая может привести к наиболее оптимальному использованию имеющихся ресурсов или вывести деятельность компании на качественно новый уровень;

12. оригинальность – применение индивидуального подхода к поиску решений в области планирования собственного капитала промышленных предприятий

13. логичность – наличие причинно-следственных связей в принятии решений, их согласованности при планировании собственного капитала промышленных предприятий;

14. практичность / выполнимость – принимаемые решения должны приносить реальные результаты, не оставаться в форме идей;

15. практическая значимость – ценность результатов принятия решений в области планирования собственного капитала для промышленного предприятия;

16. полезность – решения в области планирования собственного капитала должны удовлетворять потребность предприятия в максимизации прибыли и максимизации благосостояния собственников;

17. качество воплощения – степень соответствие результата планирования собственного капитала ожиданиям руководства;

18. аргументированность предлагаемых решений – обоснованность и убедительность решений при планировании собственного капитала;

19. полнота использования исходных данных – использование максимального количества источников информации в процессе планирования собственного капитала, количественные и качественные данные: репрезентативная выборка финансовых показателей, анкетирование и т. д.;

20. всесторонний анализ – использование различных инструментов для планирования собственного капитала: эконометрический анализ, событийный анализ, проведение опросов, факторный анализ и т. д.;

21. предвидение будущего – способность руководства учесть возможные риски и составить сценарий будущих событий таким образом, чтобы обойти их при планировании собственного капитала;

22. системность – упорядоченность охваченных методик, подходов, критериев и их взаимосвязей в единый процесс планирования для достижения заранее определенного результата;

23. возможность многократного повторения результатов – возможность повторного использования разработанной модели планирования собственного капитала при совпадении ключевых исходных условий, чтобы прийти к требуемому результату.

Наиболее значимыми из всех перечисленных критериев являются критерий гибкости, актуальности, практической значимости, новизны и предвидения будущего. Именно эти критерии позволят предприятию максимально использовать свой потенциал в постоянно меняющихся внешних условиях, подстроиться под него, учесть все риски и выйти на новый уровень развития.

Система плановых показателей

Для принятия решений в области планирования собственного капитала промышленных предприятий необходимо разработать систему плановых показателей:

1. количественные – число акций в обращении, численность рабочих и т. д. и делятся на:

- объемы (моментные показатели, т. е. на определенную дату) – запас продукции, стоимость основных фондов;

- потоки (интервальные показатели, т. е. «объем / время») – годовой объем продукции, суточный выпуск продукции, мощность электростанции;

2. качественные – кредитный рейтинг, рентабельность производства;

3. абсолютные – прибыль, долгосрочные обязательства;

4. относительные – прибыль на акцию, финансовый леверидж;

5. натуральные – дебит скважины, протяженность трубопроводов;

6. трудовые – численность персонала, производительность труда;

7. стоимостные – себестоимость продукции, прибыль;

8. утверждаемые – величины, устанавливающие достижение выполнения обязательного задания, определяющего основные результаты деятельности предприятия в планируемом периоде;

9. индикативные – величины, отражающие эволюцию прогнозируемого развития предприятия;

10. расчетные – удельные показатели, например, стоимость 1 м³ отсыпки кустовых оснований, стоимость транспортировки на 1 км;

11. отчетные – экономические величины, характеризующие результаты хозяйственной и финансовой деятельности за отчетный период (годовой, квартальный, месячный и т. д.);

12. текущие – экономические величины, характеризующие состояние, результаты хозяйственной и финансовой деятельности в текущий период (годовой, квартальный, месячный и т. д.);

13. плановые – экономические величины, устанавливающие на основе совокупности целевых пропорций количественные параметры функционирования и развития экономического объекта на плановый период;

14. технические – габариты, производительность, срок службы;

15. экономические – выручка, себестоимость продукции;

16. технико-экономические – качество выпускаемой продукции, эффективность производства;

17. организационные – загруженность производственных мощностей, уровень автоматизации;

18. социальные – квалификация работников, общеобразовательный уровень работающих, условия жилищного и бытового обслуживания.

Заключение

Изучив основные подходы к планированию, существующие в отечественной и зарубежной практике, было выявлено, что эти подходы не являются достаточно гибкими и адаптивными к постоянно меняющимся внешним и внутренним условиям, они не охватывают все

возможные риски при формировании сценариев будущей деятельности предприятия. Многокритериальный подход к стратегическому планированию собственного капитала позволяет предприятию выйти на новый уровень развития, так как основывается на индивидуальности каждого предприятия.

ЛИТЕРАТУРА

1 Kleiner G.B. Institutional Aspects of the Reforming of Russian Industrial Enterprises. URL: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ie/industry/documents/klien-e.pdf>.

2 Intrafirm planning in the enterprise. URL: <https://hoboetc.com/biznes/1947-vnutrifirmnoe-planirovanie-na-predpriyatii.html>.

3 Ramondo N., Rappoport V., Ruhl K. J. Intrafirm Trade and Vertical Fragmentation in U.S. Multinational Corporations. URL: <http://eprints.lse.ac.uk/63831/1/dp1371.pdf>.

4 Ponomareva S.V., Zheleznova I.V. Intrafirm planning and mathematical modeling of owner's equity in industrial enterprises // International Conference Information Technologies in Business and Industry 2018. IOP Publishing. IOP Conf. Series: Journal of Physics. Conf. Series 1015(2018) 032106 doi:10.1088/1742-6596/1015/3/032106.

5 Urata S., Matsuura T., Wei Y. February 2006. International Intrafirm Transfer of Management Technology by Japanese Multinational Corporations. URL: <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/06e006.pdf>.

6 Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Сирин, 2002. 256 с.

7 Мартынов А. Подходы к планированию деятельности подразделений компании. URL: http://www.smartcons.org/likbez/Planirovanie_podrazdeleniy/

8 Ляшук А., Тихонова М. Разнообразие подходов к стратегическому планированию на предприятии // Управление экономическими системами Электронный журнал. URL: <http://uecs.ru/uecs-106-1062017/item/4681-2017-12-12-09-18-51>

9 Кондрашова В.К., Степанова Г.Н., Павлова Г.В. Планирование на предприятии (теоретические и методологические основы). URL: <http://hi-edu.ru/e-books/xbook458/01/part-003.htm>

10 Кузьмицкая А.А., Организация системы планирования на предприятии // Вестник Брянской государственной сельскохозяйственной академии. 2014. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-sistemy-planirovaniya-na-predpriyatii>

11 Боловинцев Ю.А. Теоретико-методологические подходы к стратегическому планированию деятельности организаций // Российское предпринимательство. 2013. № 23 (245). URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/teoretiko-metodologicheskie-podhody-k-strategicheskomu-planirovaniyu-deyatelnosti-organizatsiy>

12 Кошкарлов А.В. Теоретические аспекты моделирования и прогнозирования экономической динамики региона на основе ограниченного массива статистических данных // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Управление, вычислительная техника и информатика. 2012. №1 URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/teoreticheskie-aspekty-modelirovaniya-i-prognozirovaniya-ekonomicheskoy-dinamiki-regiona-na-osnove-ogranichenogo-massiva>

13 Стрелалова Н.Д. Бизнес-планирование. СПб.: Питер: 2013, 352 с.

В целом система показателей зависит от сложности целей и задач, которые решаются при разработке плана. Проблема адекватности показателей особенностям отдельных этапов реформирования хозяйственной системы является одной из самых сложных методологических проблем.

14 Соломатина А.Н. Экономика и организация деятельности торгового предприятия. М.: ИНФРА-М, 2000. 295 с. URL: http://interservis.info/lib/i3/2_1.html

15 Салов А.Н. Производственный менеджмент. Практикум. Владивосток: Издательство ВГУЭС. 2010, 96 с.

16 Степанова Г.Н. Стратегический менеджмент. Планирование на предприятии. М.: Издательство МГУП, 2001. 136 с. URL: <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook097/01/part-002.htm>

17 Торопова Н.А., Алексеева Н.А. Компетентностный подход в стратегическом планировании деятельности ВУЗа // Вестник Удмуртского университета. 2012. № 2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/kompetentnostnyy-podhod-v-strategicheskom-planirovanii-deyatelnosti-vuza>

18 Степочкина Е.А. Планирование и прогнозирование в условиях рынка. М.: Директ-Медиа, 2014. 236 с.

19 Вовненко Г.И. Анализ в системе бизнес-планирования. Ярославль: ЯрГУ, 2013. 144 с.

20 Попович А.М., Антонова Е.В., Люфт С.А. Ресурсно-рыночный подход в стратегическом планировании предприятия // Вестник Омского университета. 2013. № 3. С. 198–205. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/resursno-rynochnyy-podhod-v-strategicheskom-planirovanii-predpriyatiya>

21 Планирование как фактор успешной предпринимательской деятельности. URL: <http://www.econbook.ru/business/planning/as-factor-in-successful-business>

22 Линдгрэн М., Бандхольд Х. Сценарное планирование и его особенности. URL: <https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/scenario.shtml>

23 Таскина Л.А., Юрлов Ф.Ф., Корнилов Д.А., Сидоренко Ю.А. Обоснование необходимости многокритериального подхода к выбору эффективных решений при стратегическом планировании и управлении // Вестник Нижегородского университета им. Лобачевского. 2012. № 2 (1). С. 270–273. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/obosnovanie-neobhodimosti-mnogokriterialnogo-podhoda-k-vyboru-effektivnyh-resheniy-pri-strategicheskom-planirovanii-i-upravlenii>

REFERENCES

1 Kleiner G.B. Institutional Aspects of the Reforming of Russian Industrial Enterprises. URL: <http://www.unece.org/fileadmin/DAM/ie/industry/documents/klien-e.pdf>.

2 Intrafirm planning in the enterprise. URL: <https://hoboetc.com/biznes/1947-vnutrifirmnoe-planirovanie-na-predpriyatii.html>.

3 Ramondo N., Rappoport V., Ruhl K. J. Intrafirm Trade and Vertical Fragmentation in U.S. Multinational Corporations. URL: <http://eprints.lse.ac.uk/63831/1/dp1371.pdf>.

4 Ponomareva S.V., Zheleznova I.V. Intrafirm planning and mathematical modeling of owner's equity in industrial enterprises // International Conference Information Technologies in Business and Industry 2018. IOP Publishing. IOP Conf. Series: Journal of Physics. Conf. Series 1015(2018) 032106 doi:10.1088/1742-6596/1015/3/032106.

5 Urata S., Matsuura T., Wei Y. February 2006. International Intrafirm Transfer of Management Technology by Japanese Multinational Corporations. URL: <https://www.rieti.go.jp/jp/publications/dp/06e006.pdf>.

6 Akoff R. Planirovanie budushchego korporatsii [Planning for the future of the corporation] Moscow, Sirin, 2002. 256 p. (in Russian)

7 Martynov A. Podkhody k planirovaniu deiatel'nosti podrazdelenii kompanii [Approaches to planning the activities of the company's divisions] Available at: http://www.smartcons.org/likbez/Planirovanie_podrazdeleniy/ (in Russian)

8 Lyashchuk A., Tikhonova M. Diversity of approaches to strategic planning at the enterprise. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami Elektronnyi zhurnal* [Management of economic systems. Electronic Journal]. Available at: <http://uecs.co.uk/uecs/106-1062017/item/4681-2017-12-12-09-18-51> (in Russian)

9 Kondrashova V.K., Stepanova G.N., Pavlova G.V. Planirovanie na predpriatii [Planning at the enterprise (theoretical and methodological basis)] Available at: <http://hi-edu.ru/e-books/xbook458/01/part003.htm> (in Russian)

10 Kuzmitskaya A.A. Organization of a planning system at an enterprise. *Vestnik Brianskoi gosudarstvennoi selskokhoziaistvennoi akademii* [Bulletin of the Bryansk State Agricultural Academy] 2014. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsiya-sistemy-planirovaniya-na-predpriatii> (in Russian)

11 Bolovintsev Yu.A. Theoretical and methodological approaches to strategic planning of organizations' activity. *Rossiiskoe predprinimatel'stvo* [Journal of Russian Entrepreneurship] 2013. no. 23 (245). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/teoretiko-metodologicheskie-podhody-k-strategicheskomu-planirovaniyu-deyatelnosti-organizatsiy> (in Russian)

12 Koshkarov A.V. Theoretical aspects of modeling and forecasting the economic dynamics of the region on the basis of a limited array of statistical data. *Vestnik Astrakhanskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta Seriya Upravlenie vychislitel'naia tekhnika i informatika* [Bulletin of the Astrakhan State Technical University. Series: Management, Computer Science and Informatics] 2012. no.1. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/teoreticheskie-aspekty-modelirovaniya-i-prognozirovaniya-ekonomicheskoy-dinamiki-regiona-na-osnove-ogranichennogo-massiva> (in Russian)

13 Strekalova N.D. Biznes-planirovanie [Business planning] St. Petersburg, 2013, 352 p. (in Russian)

14 Solomatina A.N. Ekonomika i organizatsiia deiatel'nosti torgovogo predpriatii [Economics and organization of activities of a trading enterprise] Moscow, INFRA

M, 2000. 295 p. Available at: http://interservis.info/lib/i3/2_1.html (in Russian)

15 Salov A.N. Proizvodstvennyi menedzhment Praktikum [Production management. Workshop] Vladivostok: Publishing house of VSUES. 2010, 96 p. (in Russian)

16 Stepanova G.N. Strategicheskii menedzhment Planirovanie na predpriatii [Strategic management. Planning at the enterprise] Moscow, Publishing House MGUP, 2001. 136 p. Available at: <http://www.hi-edu.ru/e-books/xbook097/01/part002.htm> (in Russian)

17 Toropova N.A., Alekseeva N.A. Competence approach in strategic planning of the university activity. *Vestnik udmurtskogo universiteta* [Bulletin of the Udmurt University] 2012. no. 2. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/kompetentnostnyy-podhod-v-strategicheskom-planirovanii-deyatelnosti-vuza> (in Russian)

18 Stepochkina E.A. Planirovanie i prognozirovaniye v usloviakh rynka [Planning and forecasting in a market environment] Moscow, Direct Media, 2014. 236 p. (in Russian)

19 Vovnenko G.I. Analiz v sisteme biznes-planirovaniia [Analysis in the system of business planning] Yaroslavl: YarSU, 2013. 144 p. (in Russian)

20 Popovich A.M., Antonova E.V., Luft S.A. Resource-market approach in strategic planning of the enterprise. *Vestnik Omskogo universiteta* [Bulletin of Omsk University] 2013. no. 3. pp. 198-205. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/resursno-rynochnyy-podhod-v-strategicheskom-planirovanii-predpriatii> (in Russian)

21 Planirovanie kak faktor uspešnoi predprinimatelskoi deiatel'nosti [Planning as a factor of successful entrepreneurial activity] Available at: <http://www.econbook.ru/business/planning/as-factor-in-successful-business> (in Russian)

22 Lindgren M., Bandhold H. Stsenarnoe planirovanie i ego osobennosti [Scenario planning and its features] Available at: <https://www.cfin.ru/management/strategy/plan/scenario.shtml> (in Russian)

23 Taskina LA, Yurlov FF, Kornilov DA, Sidorenko Yu.A. Substantiation of the need for a multi-criteria approach to the selection of effective solutions for strategic planning and management. *Vestnik Nizhegorodskogo Universiteta im. Lobachevskogo*. [Bulletin of the Lobachevsky University of Nizhny Novgorod] 2012. no. 2 (1). pp. 270-273. Available at: <https://cyberleninka.ru/article/v/obosnovanie-neobhodimosti-mnogokriterialnogo-podhoda-k-vyboru-effektivnyh-resheniy-pri-strategicheskom-planirovanii-i-upravlenii> (in Russian)

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Светлана В. Пономарева к.э.н., доцент, кафедра экономики и управления промышленным производством, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г. Пермь, Россия, psvpon@mail.ru

Ирина В. Железнова аспирант, кафедра экономики и управления промышленным производством, Пермский национальный исследовательский политехнический университет, г. Пермь, Россия, honey1805@yandex.ru

КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

Светлана В. Пономарева консультация в ходе исследования
Ирина В. Железнова обзор литературных источников по исследуемой проблеме, несет ответственность за плагиат

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

ПОСТУПИЛА 26.02.2018

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 18.04.2018

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Svetlana V. Ponomareva Cand. Sci. (Econ.), associate professor, bakery technology, confectionery, pasta and grain processing industries department, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia, psvpon@mail.ru

Irina V. Zheleznova graduate student, Economics and management of industrial production department, Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia, honey1805@yandex.ru

CONTRIBUTION

Svetlana V. Ponomareva consultation during the study
Irina V. Zheleznova review of the literature on an investigated problem, take responsibility for plagiarism

CONFLICT OF INTEREST

The authors declare no conflict of interest.

RECEIVED 2.26.2018

ACCEPTED 4.18.2018