

## **НЕЛИНЕЙНАЯ ДИНАМИКА РАЗВИТИЯ И ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД В МЕТОДОЛОГИИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ФИНАНСОВОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

**Николаевский Владимир Владимирович<sup>1</sup>**

*К.э.н., доцент*

*Кафедра финансов,*

*Белорусский государственный  
экономический университет*

*(г. Минск, Беларусь)*

**Рудковская Ольга Геннадьевна<sup>2</sup>**

*Ассистент*

*Кафедра финансов,*

*Белорусский государственный  
экономический университет*

*(г. Минск, Беларусь)*

### **Аннотация**

*Выявлена многомерная системная природа стратегического развития, которое может быть представлено совокупностью унифицированных проектов стратегий развития, т.е. как система стратегий. В свою очередь проект стратегии развития может быть представлен системами функциональных, технологических и административных проектов. С организационной точки зрения стратегическое планирование представляется как развивающийся и структурированный по времени проект, содержащий строгую последовательность технологических элементов. Финансовое планирование является инфраструктурным элементом в системе стратегического планирования. Сформулированы основные принципы, на которых основывается методология проектного представления стратегического развития организации как системный образ экономического мышления, интегрированный в потребности развития цифровой экономики.*

**Ключевые слова:** нелинейная динамика развития, стратегическое развитие, стратегия развития, системный анализ, проектное представление, принципы, стратегическое финансовое планирование.

---

<sup>1</sup> Николаевский В.В., e-mail: [v.nikolaevsky@tut.by](mailto:v.nikolaevsky@tut.by)

<sup>2</sup> Рудковская О.Г., e-mail: [Rudkovskaya.Olya@gmail.com](mailto:Rudkovskaya.Olya@gmail.com)

**JEL коды:** G30, C52, C83.

## Нелинейная динамика развития как объективный фактор перемен

Еще в 1990 г. известный американский экономист М. Портер показал, что стратегия развития организации, поддержанная соответствующей политикой государства, создает объективные условия для обеспечения национальной конкурентоспособности в рамках мировой экономической системы (Porter, 1990). На современном этапе «цифрового» развития мировой экономики роль стратегического видения развития предприятия, отрасли, национальной экономики, а также тенденций развития мировой экономики только возрастает. Анализ эмпирических данных, приведенных в работах А. Миддлтона (2012), позволяет сделать вывод о том, что человечество прошло линейный период своего развития и в последней четверти прошлого века вступило в стадию нелинейной динамики. Это подтверждается ростом численных значений предложенного нами коэффициента нелинейности  $k_{nL}$  (табл. 1), определяемого как отношение приращения величины мирового ВВП, рассчитанного в международных долларах Гири – Хамиса, к временному интервалу этого приращения, нормированного по длительности наблюдаемого периода:

$$k_{nL} = \frac{(\Delta V_n / T_n)}{T_N}, \forall n \in 1, N, \text{ где}$$

$$\Delta V_n = V_n - V_{n-1};$$

$$\Delta T_n = T_n - T_{n-1},$$

где  $T_N$  – нормирующий коэффициент, определяемый длительностью интервала наблюдения;  $N$  – определено как последний период выборки наблюдения или прогнозирования.

Данные расчетов, по размерности имеющие смысл ускорения развития социально-экономической системы, приведены в табл. 1.

*Таблица 1<sup>3</sup>*

Динамика коэффициента нелинейности

Годы	1000	1500	1600	1700	1850	1900	1950	2000	2030
$k_{nL}$	0%	0%	0%	0%	0%	1%	2%	15%	39%

Нелинейная динамика развития ведет к объективным изменениям условий экономического развития, существенному сокращению сроков технологических изменений и необходимости адекватной адаптации к новым условиям теории планирования и соответствующего инструментария описания, оценки и прогнозирования экономических процессов. Это

<sup>3</sup> Источник: авторские расчеты на основе (Maddison, 2003, Tab. 8b, p. 259 )

предполагает переход от статических к динамическим и перманентным бизнес-моделям, от рассмотрения отдельных процессов и объектов к их системному анализу, от планирования деятельности организации к планированию ее стратегического развития.

Развитие методологии проектного подхода к стратегическому развитию является рефлексией широкого спектра исследователей на нелинейную динамику развития. Использование при этом традиционного понятийного аппарата ведет к неоднозначности теоретического описания и практики организации системы стратегического планирования, в общем, и финансового планирования, в частности.

Цель настоящей статьи заключается в расширении и систематизации дефиниций теории стратегического планирования, а также предложении методов проектного представления, системного анализа и логических приемов теоретического описания и практической организации процесса стратегического планирования как дальнейшего развития методологии исследований и организации практической деятельности субъектов хозяйствования при адаптации функционирования к условиям нелинейной динамики развития.

## **Стратегическое развитие и стратегия развития**

В современной экономической литературе можно выделить четыре подхода к определению сущности *стратегического развития предприятия*.

С точки зрения таких экономистов как Л.А. Базилевич (1989), Ю.А. Путятин (1999), Р.А. Фатхутдинов (2002), стратегическое развитие представляет собой процесс улучшения деятельности предприятия, т.е. его изменение на более высокое и прогрессивное состояние по сравнению с предыдущим. В соответствии с данным подходом функционирование предприятия, когда оно находится в состоянии стагнации или деградации, не является развитием. В частности, Л.А. Базилевич трактует развитие как качественные преобразования, приводящие к существенному повышению эффективности деятельности предприятия. Однако следует заметить, что данная оценка тесно связана с выбранными критериями, которые в свою очередь не статичны и зависят от внешних и внутренних условий деятельности – объективные факторы, а также реализуемой стратегии развития – субъективный фактор. Поэтому управляемый перевод предприятия, например, в статичное состояние, во время которого будут реализовываться мероприятия по его структурным преобразованиям и переводу в качественно новое состояние, нельзя относить к категории неэффективных результатов. Аналогичная ситуация и в случае, когда предприятие вынуждено, в силу объективных факторов, направить свое развитие по нисходящей траектории с целью, например, предотвращения развертывания кризисных явлений.

Определение стратегического развития как роста размеров предприятия и повышения определенных показателей его деятельности является основополагающим взглядом и предметом исследований еще одной группы экономистов (Р. Акофф (1985), А.Н. Петров (1992), О.В. Козлова (1987) и др.). Исследования этих ученых проводились в середине 80-х – начале 90-х гг. XX в., поэтому такая трактовка развития предприятия обусловлена факторами хозяйствования этого периода времени – равными характеристиками изменений в социально-экономической сфере. Кроме того, по нашему мнению, отождествлять развитие с ростом

только объемных показателей (количественные параметры) не совсем верно, поскольку это справедливо только для формирующихся рынков и низкого уровня конкуренции.

Взгляды С.П. Дунда, Э.М. Короткова (1997), Е.Д. Коршунова (2004) и др. на природу развития предприятия, которые выделены в третью группу, основаны на том, что в процессе своего развития предприятие приобретает новые возможности и свойства, которые позволяют ему более эффективно функционировать в рыночной среде, повышают его гибкость в решении комплекса внутренних проблем и адаптивность к изменениям внешней среды. В целом мы разделяем позицию этих авторов.

Однако нам ближе взгляды на суть вопроса четвертой группы экономистов, таких как В. Кифяк, О.Е. Кузьмин (2003), Б.Л. Кучин и Е.В. Якушева (1990), Ю.А. Плугина (2011), Р.О. Побережный (2012) и др., которые полагают, что под стратегическим развитием следует понимать совокупность изменений, приводящих к качественному изменению предприятием своего состояния под воздействием факторов внутренней и внешней среды. Согласно этому подходу, множество комбинаций таких факторов во взаимодействии с ресурсами, возможностями, компетенциями предприятия будут формировать множество сценариев развития, которые могут носить разнонаправленный характер. Заметим, что здесь авторы не различают понятия стратегическое развитие как качественное состояние предприятия и сценарии развития как его стратегии, обусловленные различного рода факторами.

На основе анализа и обобщения различных научных взглядов к определению природы и содержания стратегического развития предприятия мы синтезировали собственную позицию по этому вопросу, основанную на целевом подходе и временной сегментации условий развития. Так, под *стратегическим развитием* следует понимать совокупность мер, обеспечивающих устойчивую конкурентоспособность продукции и предприятия, а также их конкурентных преимуществ, и за счет этого движение к достижению глобальной цели развития, например, неубывающих выплат дивидендов. Стратегия развития, или стратегическое планирование, как процесс ее выработки и выбора, является встроенным функциональным элементом в системе стратегического развития. Под стратегией развития следует понимать выбор совокупности качественных и количественных изменений, которые приводят к адаптации или трансформации состояния предприятия адекватно тенденциям изменения условий функционирования. То есть выбор соответствующей стратегии (сценария) развития для заданного промежутка времени позволяет повысить эффективность производства товаров или услуг в соответствии с заданными этими тенденциями критериями и адаптироваться к изменяющимся условиям хозяйствования на интервалах соответствующих тенденций. Таким образом, стратегия развития предприятия есть элемент в системе его стратегического развития на определенных глобальными тенденциями временных интервалах, определяющих необходимость изменения условий осуществления хозяйственной деятельности<sup>4</sup>. Поэтому критериями однозначного разделения таких понятий как «стратегическое развитие» и «стратегия развития» представляется целевой аспект – степень конкретизации достигаемой цели, а так-

---

<sup>4</sup> Акцентируем внимание на том, что стратегия характеризуется необходимостью, как правило, структурных (качественных) преобразований, обусловленных глобальными тенденциями развития, что отличает ее от тактики, характеризующейся адаптацией к тенденциям поведения рынка или его отдельных сегментов, в основном за счет количественных изменений.

же вероятность ее достижения. Этой позиции мы и будем придерживаться при дальнейшем изложении материала.

Как вытекает из сформулированного определения, в системе стратегического развития субъектов хозяйствования особое место занимает стратегическое планирование, как инструмент адаптации к изменениям. А в системе стратегического планирования большое значение имеет деятельность по обеспечению финансовыми ресурсами не только всех стадий и этапов основной деятельности предприятия, но и обеспечение финансирования социальных задач, о которых часто забывают. Недооценка социальной составляющей в системе предприятия (как совокупности функциональных элементов и их связей, действующих для достижения общей цели), не позволит системе эффективно реализовать достижение поставленных целей развития в полном объеме.

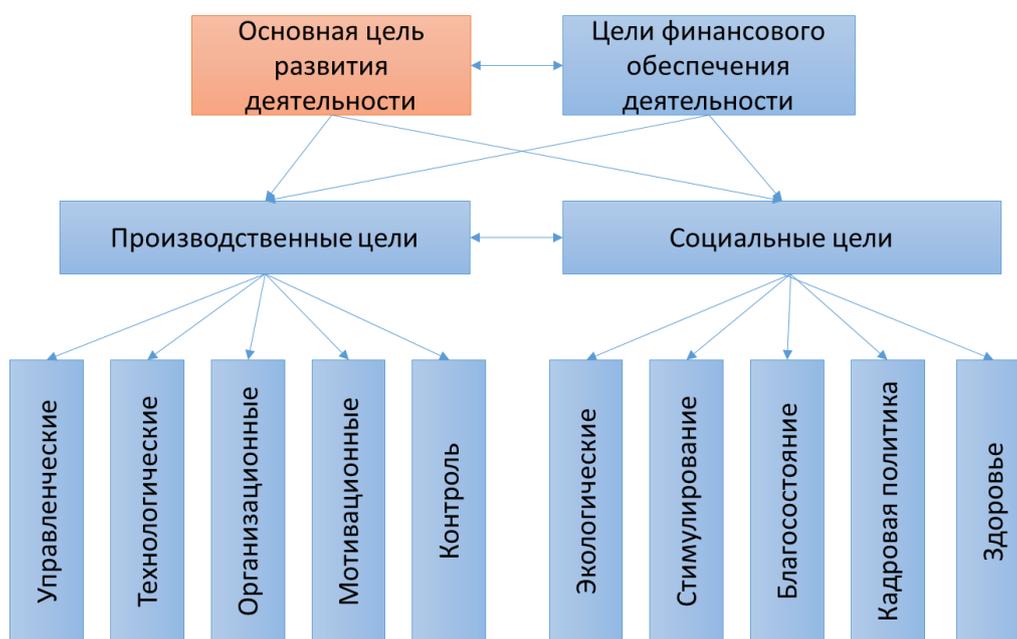


Рисунок 1. Взаимосвязь целей развития организации<sup>5</sup>

Действительно, как видно из рис. 1, финансовая деятельность и ее планирование играют уникальную роль в системе достижения целей развития организации. Не принимая участия непосредственно в производственном процессе и решении социальных задач, финансовая деятельность содействует (обеспечивает) их реализации. Таким образом, финансовая деятельность, в общем, и финансовое планирование в частности представляются нами как инфраструктурный элемент в системе достижения целевой функции деятельности организации с четко выделенным функциональным назначением. Акцентируем внимание на том, что «инфраструктурное представление» системы финансового планирования позволяет однозначно определить его специфику, роль, место и значение в системе стратегического развития и разработки стратегий развития субъектов хозяйствования.

Как правило, многие исследователи не выделяют понятие «стратегическое финансовое планирование» как элемент в системе управления финансами, а рассматривают данное

<sup>5</sup> Источник: авторская разработка

понятие в рамках стратегического финансового менеджмента. Кроме того, основным параметром управления рассматриваются временные интервалы<sup>6</sup>. Так, В.Д. Калачанов, А.Н. Новиков, Н.Н. Пронькин в рамках стратегического финансового менеджмента делают акцент только на обеспечение всеми видами финансовых ресурсов достижения целей по основной деятельности организации. Зарубежные авторы, например, Мадура и Вейт (1988, Р. 257, 335, 427), Parker (1991), Brigham (1989) стратегическое финансовое планирование рассматривают в контексте долгосрочных решений в области инвестиций и управления финансами предприятия с использованием разнообразных финансовых инструментов. Такая постановка вопроса является вполне правомерной, но решает проблему стратегического планирования предприятия лишь фрагментарно, без учета ее системности. Такой подход приводит к необходимости формирования и обслуживания значительных резервных фондов на финансирование непредвиденных обстоятельств, изымаемых из активного обращения при решении основных производственных задач.

## **Метод системного анализа как инструмент упорядочения понятийного аппарата**

В современных условиях нелинейной динамики социально-экономического развития и возрастающей конкуренции необходимость корректировки или изменения стратегий развития переходит в разряд перманентных задач субъектов хозяйствования. В этой связи решение задач стратегического финансового планирования, как уникального инфраструктурного элемента в системе общего планирования деятельности, переходит в разряд приоритетных задач управления, от решения которых во многом зависит достижение целей предприятия на заданных интервалах его развития.

Вопросы стратегического финансового планирования в зарубежной и отечественной литературе рассмотрены достаточно широко. Однако рассмотрение этого вопроса, как правило, осуществляется в основном с позиций реализации отдельных функций планирования или последовательности организации процесса финансового планирования. По нашему мнению, эти вопросы недостаточно изучены с системных позиций, поэтому представляют интерес для исследователей.

Так, с точки зрения О.С. Будановой (2014), стратегическое финансовое планирование представляет собой инструмент, помогающий в принятии управленческих решений по распределению ресурсов, адаптации к внешней среде, внутренней координации и организационному предвидению.

Н.Ю. Шадченко (2009), разделяя данную точку зрения, указывает на набор определенных высшим руководством действий и решений, ведущих организацию к реализации стратегии, предназначенной для достижения конкретных целей. В данной трактовке стратегическое финансовое планирование определяется как, в первую очередь, механизм распределения ресурсов, адаптированный к внешней среде, ведущий организацию к реализации стратегии. При этом, придерживаясь распределительной концепции финансов, распределительный механизм встраивается в начало производственного цикла как его ресурсное

---

<sup>6</sup> Связанные временными интервалами риски не являются предметом рассмотрения настоящей статьи.

обеспечение. Акцентируем внимание на том, что при такой точке зрения стратегическое финансовое планирование завершается началом производственного цикла и остается открытым вопросом, например, о контроле реализации этого плана и эффективности разработанной стратегии.

В работах В.А. Матосяна, Н.В. Котлячковой (2015) стратегическое финансовое планирование характеризуется как аналитический процесс определения финансового состояния, прогноз возможностей и ресурсов, разработок стратегических решений. Исходя из основной задачи финансового планирования (как функциональной области планирования деятельности организации), обеспечить основную деятельность финансовыми ресурсами, определение финансового состояния целесообразно рассматривать как объект исследования при осуществлении финансового анализа результатов деятельности организации. Заметим, что в данном определении, по нашему мнению, в неявном виде присутствует желание авторов отразить возможность пролонгации стратегического планирования на несколько производственных циклов, при этом они ограничиваются в рассмотрении вопроса только финансированием основной деятельности организации.

Наиболее оригинальный, по нашему мнению, подход к рассмотрению стратегического финансового планирования высказан в работе С.А. Осенко (2012), когда долгосрочное планирование основано на предположении и постепенном логическом развитии внешнего окружения. Стратегическое планирование ставит под сомнение историческую логику развития. Если анализ внешнего окружения показывает, что с помощью исторической логики невозможно сделать точный прогноз развития организации, стратегическое планирование переключает все внимание на систематическое управление прерывистыми изменениями – *изменениями, связанными с глобальными тенденциями развития (прим. авторов)*. Исходя из этого, выбирается новая логика будущего развития, т.е. происходит формулирование стратегии.

Наш подход к определению стратегии как дискретного процесса созвучен с позицией С.А. Осенко. Однако мы не разделяем его позицию в части дискретного изменения логики будущего – логики стратегического развития и формулирования новой глобальной стратегии. Мы полагаем, что анализ текущего финансового состояния и окружающей среды развития позволяет адаптироваться к изменениям путем внесения некоторых корректив в финансовые механизмы и инструментарий. При этом логика развития организации, заданная стратегией развития, не изменяется, т.е. не изменяются конечные цели стратегического развития организации.

И.А. Бланк (2012) определяет систему перспективного (стратегического) финансового планирования как наиболее сложную из всех рассматриваемых систем планирования, и в качестве исходных предпосылок для разработки долгосрочного плана по важнейшим направлениям формирования и использования финансовых ресурсов организации выделяет цели финансовой стратегии, выраженные конкретными количественными целевыми показателями; финансовую политику организации по отдельным аспектам финансовой деятельности; прогнозируемую конъюнктуру финансового рынка в разрезе основных его видов – кредитного, фондового, валютного и др. В данном представлении автор рассматри-

вает стратегическое планирование как результат разработки стратегического плана, основанного на разнообразных прогнозах, и мы в этом солидарны с его позицией.

Большое внимание этому вопросу уделено в исследованиях М.И. Баканова, С.Б. Барнгольц, М.А. Вахрушиной, Н.Р. Вейцмана, О.В. Ефимовой, В.Э. Керимова, Г.В. Савицкой, А.Н. Хорина, А.Д. Шеремета. Позиции перечисленных авторов во многом схожи с рассмотренными подходами авторов и отличаются от них различными деталями.

Неоднозначность определения в научных дискуссиях понятия стратегического финансового планирования обусловлена, по нашему мнению, его «дуалистической природой» – смешением таких характеристик (категорий) как результат и процесс, причина и следствие. Обобщая анализ научных публикаций по теме исследования, мы приходим к выводу о том, что, стратегическое финансовое планирование следует рассматривать или как комплексный процесс – процесс по разработке стратегического финансового плана, или как результат этого процесса – стратегический финансовый план организации. Смешивание этих понятий приводит к неоднозначности определения сущности стратегического планирования. При этом сделаем акцент на том, что рассмотрение стратегического развития предполагает изучение как вопросов разработки, так и реализации, и оценки практических результатов стратегического планирования.

Рассматривая стратегическое планирование с позиции системного анализа, мы можем описывать финансовое планирование, используя такие категории как часть и целое, т.е. стратегическое финансовое планирование представляется частью общего стратегического плана развития организации.

Более того, в категориях причина и следствие, стратегическое финансовое планирование представляется вторичным по отношению к планированию результата деятельности организации. Основной целью деятельности любой организации является производство и реализация конкурентоспособной продукции. Абсолютно не важно, к какой сфере экономики относится это предприятие: производит станки или пиво, осуществляет оказание медицинских услуг или ремонт обуви – для своего устойчивого развития это предприятие должно удовлетворять потребительский спрос на определенный вид продукции в своем рыночном сегменте, т.е. основной результат деятельности организации – конкурентоспособная продукция. Как организована деятельность этого предприятия, в том числе и ее финансирование – это вопрос вторичный. Однако следует понимать и взаимную связь элементов в системе (например, ошибки в организации финансирования деятельности организации может привести и к ее банкротству).

В категориях пространства и времени стратегическое финансовое планирование можно рассматривать как получение некоего результата (вещь как часть) и его интеграции в определенных временных рамках (время) в общий стратегический план развития организации (вещь как целое) в определенном месте (пространство разработки) и его реализации возможно в другом месте (пространство реализации).

С позиции такой системной характеристики как «пространство – время», мы также находим существенные различия в этих понятиях. Процесс (разработка) и вещь (план) суще-

ствуют в пространстве, но в различные промежутки времени, при этом пространственные характеристики процесса и использования его результата также могут различаться.

Различаются и основные характеристики оценки процесса и его результата. Если, например, процесс характеризуется последовательностью и совокупностью (необходимым и достаточным количеством) некоторых процедур формирования стратегического финансового плана, и его оценка осуществляется на качественном уровне, то результат (вещь) оценивается в количественных показателях, например, в международной практике часто используется в качестве инструмента оценки качества финансового планирования модель Capital Asset Pricing Model (CAPM) (Brealey R. and setr., 1992, p. 229) – модель, инструмент оценки качества финансового планирования.

Представленная многоплановость возможностей системного рассмотрения разнообразных сторон стратегического финансового планирования и определяет, по нашему мнению, отсутствие единого мнения исследователей к его изучению.

Таким образом, приведенный нами анализ показывает, что использование метода системного анализа позволяет объективно расширить сферу исследований проблематики стратегического планирования, включая его финансовый аспект, и при этом создать условия для однозначного описания и понимания элементов системы стратегического планирования и их связей, а также развития научных исследований и решения прикладных задач в этом направлении.

Применение метода системного анализа позволяет нам сформулировать общее определение **стратегического планирования** как системы разработки, оценки и выбора альтернатив развития различных институциональных элементов организационной структуры субъекта хозяйствования, заданных внутренними факторами и внешними технологическими и рыночными тенденциями с учетом целей стратегического развития, направленного на обеспечение в складывающихся условиях его устойчивой конкурентоспособности. При этом под **стратегическим финансовым планированием** будем понимать систему разработки, оценки и выбора альтернатив безусловного, необходимого и достаточного обеспечения финансовыми ресурсами достижения целей и задач принятой стратегии развития субъекта хозяйствования, исходя из внутренних факторов и внешних технологических и рыночных тенденций, с использованием финансовых механизмов и инструментария адекватного глобальным тенденциям развития финансовых рынков.

Предлагаемые определения, по нашему мнению, более содержательны и адекватны потребностям развития в условиях нелинейной динамики, поскольку позволяют:

- 1) обеспечить целостность стратегического планирования как единой системы, организованной в соответствии с определенными принципами, включающей отдельные структурные элементы, и стратегическое финансовое планирование как инфраструктурный элемент, обеспечивающий достижение локальных и глобальной цели субъекта хозяйствования;

2) обеспечить целенаправленность системы стратегического планирования, т.е. разработать систему целей функциональных подсистем, включая финансовую, интегрируемых в общую стратегическую цель субъекта хозяйствования;

3) определить строгую структуру и иерархию системы стратегического планирования, т.е. произвести проектирование определенных функциональных подсистем, в том числе и финансовой, а также связей и их подчиненности;

4) обосновать необходимость непрерывности осуществления процедур стратегического планирования в рамках стратегии развития с целью мониторинга факторов внутренней и внешней среды субъекта хозяйствования с целью адекватной ситуации корректировки, например, финансовых ориентиров развития организации – финансовых планов более низкого уровня.

При этом заметим, что предлагаемая нами позиция при рассмотрении стратегического планирования в целом и стратегического финансового планирования в частности согласуется с разработанными нами системными определениями стратегического развития, предполагающего достижение глобальной цели, а также определением стратегии развития и стратегического финансового планирования, как предложенных мер по обеспечению эффективной реализации функций управления субъектом хозяйствования на заданных внутренними факторами и глобальными тенденциями развития временных интервалах.

## **Проектное представление как метод исследования и разработки приемов стратегического планирования**

В отличие от многих авторов, рассматривающих стратегическое финансовое планирование как исключительно процесс разработки плана (В.М. Марочкина, М.Г. Швец, Н.Н. Евсейчикова, 2013) или его структуры и набора неких конечных параметров (О.А. Пузанкевич, 2015, Т.Е. Бондарь, Т.И. Василевская, 2016), мы предлагаем использовать комплексный подход, основанный на принципах проектного представления процесса планирования, сформулированного РМІ (Project Management Institute, 2008), и рассмотрения финансового планирования как проекта стратегического финансового планирования (ПСФП). Известно, что проектный подход давно признан наукой и практикой при реализации отдельных проектов. Однако нам не удалось выявить публикаций по научным исследованиям и практическому использованию этого подхода в сфере стратегического планирования. Кроме того, известные публикации по стратегическому планированию не рассматривают его системно, а факт разработки плана представляется как конечный результат. Аналогичный подход к организации, например, стратегического финансового планирования в практической деятельности показали и результаты проведенного исследования станкостроительной отрасли Республики Беларусь. Выявлено, что стратегическое планирование на исследуемых 16 предприятиях станкостроения ведется традиционным индикативным способом.

По нашему мнению, проектный подход к организации стратегического планирования, в общем, и финансового планирования в частности необходимо рассматривать комплексно – от начала процесса планирования до оценки эффективности системы планирования по достижении конечного результата деятельности субъекта хозяйствования. Предлагаемая инте-

гированная структура организации проектного представления системы стратегического планирования приведена на рис. 2.

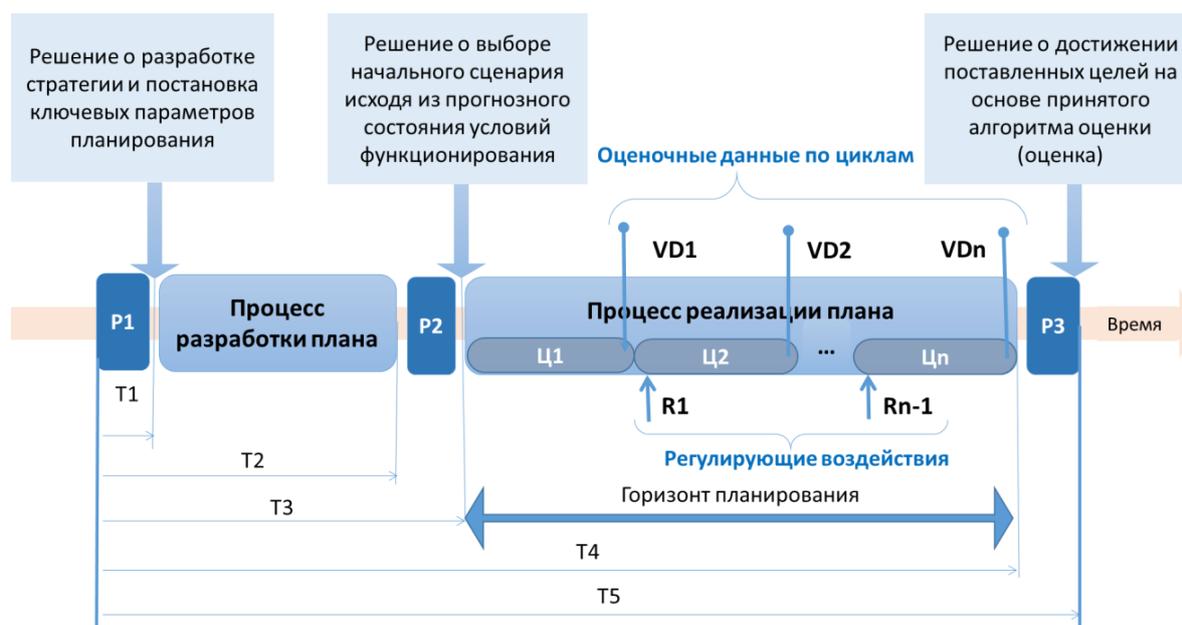


Рисунок 2. Проектное представление стратегии развития – как процесса стратегического планирования и его реализации<sup>7</sup>

С позиции нашего подхода проект включает пять основных последовательных и взаимосвязанных этапов: от принятия решения о необходимости разработки стратегического плана (начало проекта) до оценки результатов его практического воплощения (завершение проекта). Особенности такого представления является комплексность этапа разработки плана и этапа реализации плана. То есть реализация плана имеет протяженный во времени циклический характер и осуществляется путем последовательной реализации совокупности отдельных производственных циклов от  $\mathcal{C}_1$  до  $\mathcal{C}_N$ . В процессе планирования осуществляется одновременная разработка в заданный промежуток времени нескольких планов по функциональным элементам системы планирования, включающим и финансовое планирование. Таким образом, место стратегического финансового планирования в системе стратегии развития организации определяется как элемент в системе стратегического планирования и может быть представлено в форме отдельного проекта – проекта стратегического финансового планирования. Акцентируем внимание на том, что на рис. 2 представлен один универсальный и унифицированный по временной структуре сегмент в системе функциональных элементов разработки и реализации стратегии. В более общем случае данное проектное представление системы стратегического планирования выглядит как двумерная матрица размерностью  $M \times N$  элементов, где  $M$  определяется количеством структурных функциональных элементов в системе планирования, а  $N$  – количеством связанных этапов планирования. В нашем представлении их пять.

Как видно из рис. 2 (в силу универсальности предлагаемого проектного представления рассмотрим организацию стратегического финансового планирования), планирование

<sup>7</sup> Источник: авторская разработка

начинается и оформляется документом – приказом о принятии решения по разработке общей стратегии развития организации и постановки ключевых параметров финансового планирования ( $P1$ ), как элемента (подсистемы) в системе стратегического планирования.  $T5$  – общее время реализации проекта.  $T1$  – время, необходимое для выработки решения и определения ключевых параметров.

Завершение проекта стратегического развития «регламентируется» также документом – приказом о закрытии проекта и оценке его результатов ( $P3$ ).

Из рис. 2 также видно, что проект стратегического планирования включает две элементарные составляющие (два этапа), которые могут быть представлены в виде самостоятельных систем: процесс разработки и процесс реализации стратегического плана, соответственно. При этом заметим, что эти два процесса должны быть разделены еще одним документом (приказом) – решением о начале реализации стратегического финансового плана ( $P2$ ) и выборе начальной стратегии (сценария), заданной конкретными начальными параметрами, исходя из анализа текущей ситуации.

Акцентируем внимание на том, что проект стратегии развития (ПСР) может завершиться и на первой его компоненте в случае неблагоприятных прогнозов на будущее и решения о нецелесообразности реализации стратегического плана, разработанного на первом этапе ( $P2$ ).

Разнесенность по времени процессов разработки ( $T2 - T1$ ) и реализации плана ( $T4 - T3$ ), по нашему мнению, является тем фактором, когда многие исследователи концентрировали свое внимание лишь на первой части ПСР – разработке плана стратегии развития. Аргументом в пользу такого предположения служит и тот факт, что в своих исследованиях они пользуются таким параметром как горизонт планирования ( $T4$ ), однако процессы, происходящие в период ( $T3 - T4$ ) ими, как правило, не рассматриваются, что делает невозможной оценку эффективности предлагаемых проектных решений.

Рассматривая этап реализации стратегического финансового плана (рис. 2), заметим, что он может состоять из нескольких финансовых циклов ( $Цn$ ), например, из циклов продолжительностью в один финансовый год. При  $n=1$  стратегический финансовый план преобразуется в тактический план с необходимостью выполнения всех бюрократических процедур, предусмотренных РМ Book4 по началу и завершению проекта. То есть предлагаемый нами подход к рассмотрению ПСФП является универсальным и применимым для разработки тактического финансового планирования.

В современных динамичных условиях функционирования организации процесс реализации ПСР требует систематического мониторинга, контроля заданных параметров в системе планирования, выявления отклонений и адаптации к изменяющимся условиям. Это достигается путем постоянной оценки достижения заданных параметров системы в конце каждого финансового цикла ( $VDn$ ), а также разработки соответствующего ситуации регулирующего воздействия в начале финансового цикла ( $R1$ ).

В практическом плане предлагаемое нами решение рассмотрения стратегического финансового планирования как целого явления в рамках его многомерного (многофакторного, многокомпонентного) представления во времени позволяет рассматривать как целостную картину процесса деятельности, так и его отдельные компоненты, имеющие самостоятельное значение и свои ограничительные временные границы (рис. 3), на котором схематически представлена матричная структура проекта стратегического планирования как двумерной системы.



Рисунок 3. Схематическое двумерное (матричное) представление системы стратегического планирования<sup>8</sup>

Акцентируем внимание на том, что рис. 3 имеет частный характер двумерного представления. Строка в представленной на рисунке матрице является схематическим аналогом стратегии развития, изображенной на рис. 2. В общем случае проект стратегии развития (стратегического планирования) представляется как многомерная система (модель), которая легко может быть интегрирована в одномерную систему (рис. 2), а затем может быть представлена элементом в системе стратегического развития (рис. 4).

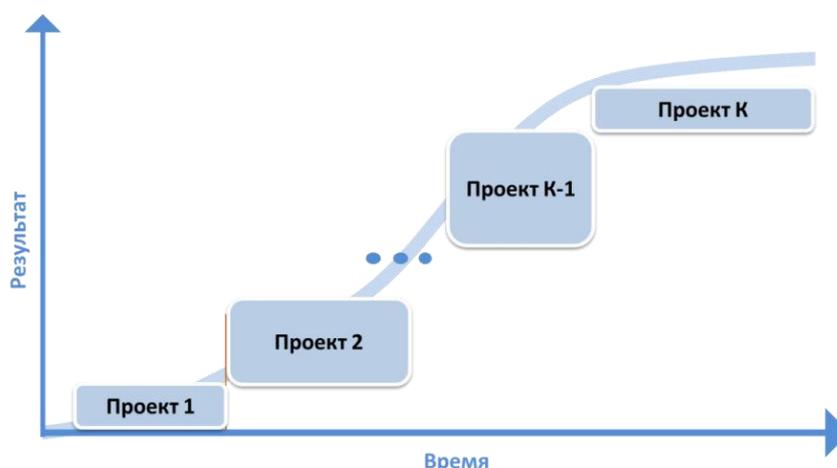


Рисунок 4. Схематическое проектное представление системы стратегического развития<sup>9</sup>

<sup>8</sup> Источник: авторская разработка

## Методология проектного представления стратегического планирования

Методология проектного представления стратегического планирования основывается на системе принципов, имеет и свое прикладное значение – возможность практического применения в форме методических рекомендаций и соответствующих инструкций по организации процесса стратегического, в том числе и финансового планирования, формирующих новый образ экономического мышления. При этом в условиях развития цифровых технологий эти принципы и используемые приемы системного представления стратегического планирования создают объективные условия для проектирования автоматизированных систем мониторинга, контроллинга и оценки развития субъектов хозяйствования, интегрированных в мировую практику на основе унифицированных процедур. К основным принципам методологии проектного представления относятся:

1. Принцип проектной системности, заключающийся в том, что стратегическое развитие и стратегии развития могут быть представлены как отдельные взаимосвязанные проекты, различающиеся временными рамками реализации и степенью конкретизации поставленных целей. Совокупность реализованных, реализуемых и планируемых к реализации проектов стратегий развития представляется как система стратегического развития – система проектов.

2. Принцип целостности, или завершенного цикла, заключающийся в том, что каждый проект в рамках системы стратегического развития представляется как комплексный проект, включающий пять основных этапов: от постановки задачи на разработку стратегии развития до оценки эффективности реализации разработанной стратегии на основе реальных результатов. В традиционном представлении стратегия развития рассматривается или как процесс разработки стратегического плана, или как результат этого процесса.

3. Принцип технологической системности, развивающий принцип целостности. Суть этого принципа заключается в возможности представления проекта стратегии развития в виде строгой временной последовательности реализации взаимосвязанных проектов, т.е. представить процесс разработки и реализации разработанной стратегии как совокупность последовательных административных и технологических проектов (технологическая система), реализующих конкретные управленческие или производственные технологии – технологическая система.

4. Принцип унификации или функциональной системности, заключающийся в том, что организация стратегического планирования представляется как система унифицированных по временным интервалам и функциональному назначению стратегических планов элементов системы планирования (функциональные стратегии), представляемых как система взаимосвязанных функциональных проектов, таких как, например, технологическое, организационное, кадровое, финансовое планирование и т.д. – функциональная система (рис. 5).

---

<sup>9</sup> Источник: авторская разработка

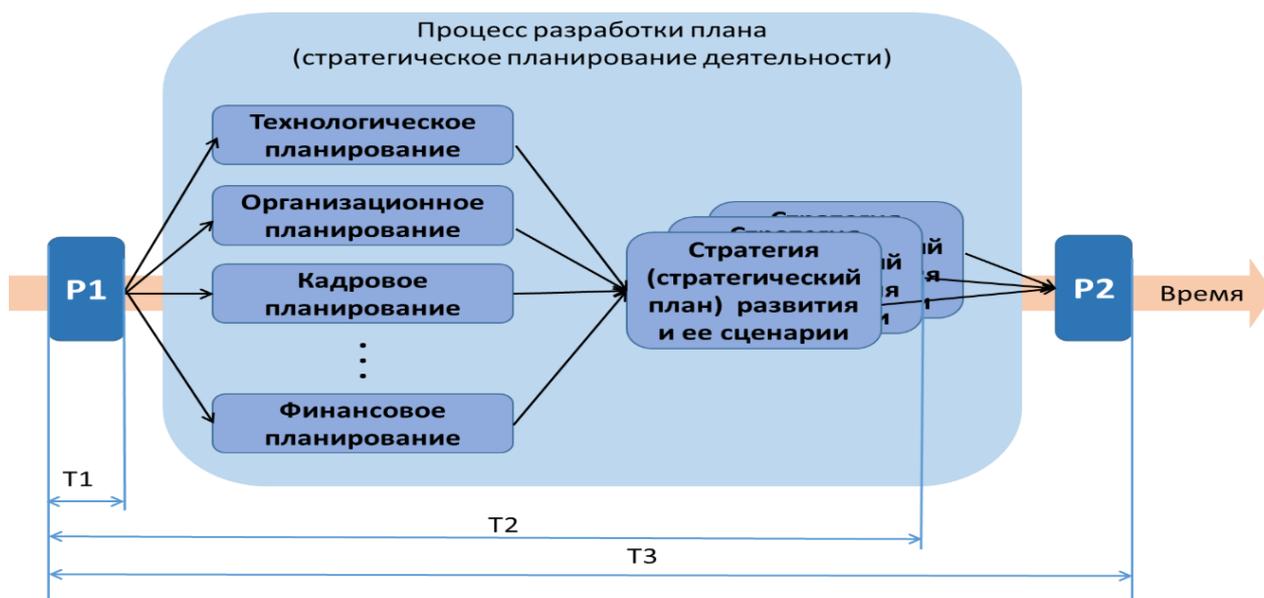


Рисунок 5. Стратегическое планирование как функциональная система ( $P1, T1, T2, T3$  и  $P2$  – определены ранее)<sup>10</sup>

Как видно из рис. 5, функциональная система стратегии развития представляется как параллельная, но не обязательно синхронная, совокупность связанных проектов функциональных стратегий. Результатом (целью) функционирования этой системы является формирование общей стратегии развития с возможной разработкой нескольких сценариев. Акцентируем внимание на том, что стратегическое финансовое планирование представляется одним из функциональных элементов системы стратегического планирования (финансовая функциональная стратегия). Заметим, что все пять временных этапов от начала разработки стратегии до оценки ее эффективности имеют свою внутреннюю унифицированную функциональную параллельную структуру.

5. Принцип системного проектного администрирования, заключающийся в том, что каждый этап реализации проекта стратегического развития имеет свои четкие не только временные, но и «административные» границы, очерчиваемые с использованием рекомендаций РМ Вook. Это означает, что каждый этап в системе стратегического развития начинается и завершается в форме определенного унифицированного документа, отражающего соответствующие входные и выходные параметры элемента. То есть формируется система унифицированного административного документооборота как в системе проекта стратегического развития, так и в системе конкретных функциональных и технологических стратегиях развития. Этот принцип создает объективную основу для широкого внедрения в систему стратегического развития технологических достижений цифровой экономики.

6. Принцип достоверности, необходимости и достаточности информационного обеспечения. Очевидно, что недооценка, недостоверность и недостаток информационного обеспечения при осуществлении разработки стратегии развития ведет к возрастанию коммерческих рисков при его практической реализации. В связи с этим сокращение расходов на полное обеспечение деловой активности информацией из достоверных источников и, особенно, при разработке стратегий развития представляется нецелесообразным. Анализ состояния

<sup>10</sup> Источник: авторская разработка

бюджетов информационного обеспечения разработки стратегий развития предприятий станкостроения Республики Беларусь позволил выделить лишь одно предприятие из 16 осуществляющих планирование расходов на эти цели.

6. Принцип мониторинга, заключающийся в обязательном использовании ICT технологий (Information and Communication Technology) для получения, передачи и обработки данных (Nemila, 2004). Практическая реализация этого принципа позволяет не только использовать самые современные системы обмена информацией в реальном масштабе времени, но и создавать системы сравнительного моделирования финансового состояния организации на основе постоянного мониторинга влияния на нее текущей политической и экономической ситуации. Сравнительное моделирование позволяет оптимизировать по времени и заданному экономическому результату выбор сценариев поведения организации в кратко- и долгосрочной перспективе, ориентированных на достижение целей разработанной стратегии развития организации. Все это обеспечивает гибкость всех систем и их быструю и адекватную реакцию на возможные турбулентности развития.

Представленные в данной работе подходы к разработке планов стратегического развития субъектов хозяйствования нашли свое отражение в практической деятельности предприятий станкостроительной отрасли Республики Беларусь. В частности, на основе изложенных принципов разработаны и внедрены в деятельность методические указания по осуществлению стратегического финансового планирования, что подтверждается соответствующими актами внедрения.

## **Выводы**

В условиях нелинейной динамики развития мировой экономики разработка эффективной стратегии развития переходит в разряд ключевых задач организации. Стратегическое планирование в целом и стратегическое финансовое планирование в частности представляется многофакторной задачей, решение которой во многом определяет финансовую устойчивость организации и ее конкурентоспособность в долгосрочной перспективе, а решение этой задачи никогда не утрачивало своей актуальности.

Вместе с тем, до настоящего времени среди ученых и практиков не выработано общего взгляда на эту проблему из-за отсутствия методологической основы, объединяющей разнонаправленные взгляды специалистов. На наш взгляд, такой объединяющей методологической основой является системный подход, позволяющий выявить факты того, что дискуссии различных исследователей по данному вопросу велись до настоящего времени по различным аспектам (частям) стратегического развития в общем, не рассматривая его как единое системное понятие (целое).

Предложенная методология основана на разработанных принципах, а также методах и приемах системного анализа и проектного представления объектов исследования системы стратегического развития. Предлагаемый нами подход с использованием приемов выделения элементов системы по временным, функциональным и технологическим признакам позволяет синтезировать в общем случае многомерную систему стратегии развития или единый многомерный проект стратегии развития субъекта хозяйствования. В этой многомерной системе

четко определяется место каждого ее элемента, например, такого функционального элемента как финансовая стратегия или, например, такого технологического элемента как реализация стратегического финансового плана и т.д.

Унифицированное представление системы, а также использование унифицированных и используемых в международной практике процедур администрирования процессов формирования и реализации стратегии развития создает объективные условия для разработки универсальных программных продуктов, используемых на стадии подготовки, мониторинга, реализации и оценки эффективности принятой стратегии развития.

Методология проектного представления системы планирования универсальна и может быть использована в любых сферах деятельности.

Использование предлагаемой методологии позволяет формировать новое видение всего процесса стратегического развития и формирует новый образ экономического мышления. А предложенные принципы создают основу для разработки методических рекомендаций для организации стратегического планирования субъектов хозяйственной деятельности и создания информационно-коммуникационных платформ развития.

Разработанные на основе предлагаемой методологии практические рекомендации по организации и осуществлению стратегического финансового планирования используются в системе станкостроительных организаций Министерства промышленности Республики Беларусь с октября 2018 г. Практическое использование методологии проектного представления стратегии развития в полном объеме через создание информационно-коммуникационной платформы стратегического развития требует времени для подготовки соответствующего кадрового и материального обеспечения как министерства, так и субъектов хозяйствования.

Подчеркнем, что одним из важнейших условий успеха в стратегическом развитии организации в условиях нелинейной динамики является формирование нового образа экономического мышления и понимания того, что стратегическое планирование и его организационное обеспечение – это перманентный процесс. Непонимание этого факта приведет в конечном итоге к существенным экономическим и социальным проблемам.

## Список литературы

Акофф Р. Планирование будущего корпорации. М.: Прогресс, 1985. 328 с.

Базилевич Л.А. Автоматизация организационного проектирования. Львов: Машиностроение, 1989. 176 с.

Буданова О.С. Финансовое планирование на торговых предприятиях как функция стратегического управления // Научный результат. Серия «Технологии бизнеса и сервиса». 2014. № 1. С. 70–79.

Вильямс Дж.Д. Совершенный стратег, или букварь по теории стратегических игр / пер. с англ. Ю.С. Голубева–Новожилова. М.: Советское радио, 1960.

Дунда С.П. Теоретические подходы к определению понятия «развитие предприятия» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc\\_gum/ppci/2011\\_32/Dunda.pdf](http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/ppci/2011_32/Dunda.pdf). - Дата доступа: 06.07.2018.

Керцнер Г. Стратегическое планирование для управления проектами с использованием модели зрелости / пер. с англ. М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2009. 320 с.

Коротков Э.М. Концепция менеджмента. М.: Дека, 1997. 304 с.

Коршунова Е.Д. Моделирование процесса адаптивного управления организационным развитием предприятия инвестиционно-промышленной сферы // Менеджмент в России и за рубежом. 2004. № 2. С. 34–39.

Кузьмин О.Э. Основы менеджмента: учебник / О.Э. Кузьмин, О.Г. Мельник. – Киев: ТОВ «Академвидав», 2003. 416 с.

Кучин Б.Л. Управление развитием экономических систем: технологический прогресс, устойчивость / Б.Л. Кучин, Е.В. Якушева. М.: Экономика, 1990. 157 с.

Матосян В.А., Котлячкова Н.В., Костенкова Н.В. Место финансового планирования в системе управления корпорацией // Фундаментальные исследования. 2015. № 11(2). С. 390–394.

Мэддисон Э. Контуры мировой экономики в 1–2030 гг. Очерки по макроэкономической истории. М.: Изд-во Института Гайдара, 2012. 584 с.

Петров А.Н. Методология выработки стратегии развития предприятия. СПб.: Изд-во СПб. Университета экономики и финансов, 1992. 127 с.

Плугина Ю.А. Интеллектуальное развитие: сущность понятия // Вестн. экономики транспорта и промышленности. Харьков, 2011. № 36. С. 193–196.

Побережный Р.О. Основные направления развития предпринимательства машиностроения // Вестн. Национального технического университета «ХПИ». Харьков. 2012. № 13. С. 90–100.

Путятин Ю.А. Финансовые механизмы стратегического управления развитием предприятий / Ю.А. Путятин, А.И. Пушкарь, А.Н. Тридед. Харьков: Основа, 1999. 488 с.

Тенденции развития предприятия: Социально-экономический аспект / под ред. О.В. Козловой. М.: Экономика, 1987. 270 с.

Файоль А. Общее и промышленное управление / пер. Б. В. Бабина-Кореня. М.: Центр гуманитарных технологий, 1923. Mode of access: <http://gtmarket.ru/laboratory/basis/5783>.

Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг / 2-е изд., перераб. и доп. СПб.: Питер, 2002. 439 с.

Шадченко Н.Ю. Методический подход к формированию стратегического плана предприятия // Вестн. Саратовского гос. соц.-экон. ун-та. 2009. № 1(25). С. 74–76.

A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK GUIDE) / fourth Edition. Pennsylvania: Project Management Institute. 2008. 506 p.

Brealey R., Myers S., Sick G., Giammarino R. Principles of Corporate Finance. Toronto: McGraw-Hill Ryerson Limited, 1992. 1047 p.

Brigham M. E. Strategic Long-Term Financial Decisions / Fundamentals of Financial management, 5th ed. Chicago: The Dryden Press, 1989. 595 p.

Hemila J. Business Strategy Development Meets ICT Strategy – Second World Conference on POM and 15th Annual POM Conference, Cancun, Mexico, April 30 – May 3, 2004. Mode of access:

[https://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/002/POMS\\_CD/Browse%20This%20CD/PAPER/S/002-0206.pdf](https://www.pomsmeetings.org/ConfProceedings/002/POMS_CD/Browse%20This%20CD/PAPER/S/002-0206.pdf)

Maddison A. The World Economy: Historical Statistics. Paris: Development Centre Studies OESD, 2003. 273 p.

Madura J., Veit T. Introduction to Financial Management. N.Y.: West Publishing Company, 1988. 750 p.

Marchand D., Kettinger W., Rollins J. Information orientation – The link to Business Performance. Oxford: Oxford University Press, 2002. 328 p.

Parker J.C. Investments: analysis and management, 3rd ed. – N.Y.: John Wiley & Sons, Inc., 1989. 777 p.

Porter M. The Competitive Advantage of Nations. N.Y.: The Free Press, 1990. 855 p.

## **NONLINEAR DEVELOPMENT DYNAMICS AND PROJECT APPROACH IN THE METHODOLOGY OF STRATEGIC FINANCIAL PLANNING**

**Vladimir V. Nikolaevsky**

*PhD (Candidate of Economic Sciences), Associate Professor*

*Department of Finance,*

*Belarusian State Economic University*

*(Minsk, Belarus)*

**Olga G. Rudkouskaya**

*Assistant*

*Department of Finance,*

*Belarusian State Economic University*

*(Minsk, Belarus)*

### **Abstract**

*The multidimensional systemic nature of strategic development is revealed, which can be represented by a set of unified projects of development strategies - a system of strategies. In turn, the draft development strategy can be presented by systems of functional, technological and administrative projects. From an organizational point of view, strategic planning is presented as an evolving and time-structured project containing a strict sequence of technological elements. Financial planning is an infrastructure element in the strategic planning system. The basic principles are formulated on which the methodology of the project presentation of the organization's strategic development is based as a systematic way of economic thinking, integrated into the needs of the development of the digital economy.*

**Key words:** nonlinear dynamics of development, strategic development, development strategy, system analysis, project presentation, principles, strategic financial planning.

**JEL codes:** G30, C52, C83.