

та витрат компанії та інших фінансових планів забезпечення діяльності; 3) оптимізація фінансових планів за відповідними критеріями. Процес складання прогнозу балансу доходів і витрат страховика передбачає розрахунок статей доходів та витрат страховика, а потім – комплексного показника, що зокрема може включати показники платоспроможності, прибутковості та схильності до ризику. Розрахунок комплексного показника може виділятися в окрему процедуру, третій етап планування – оптимізація фінансового планування. Виконане дослідження дозволяє скоротити витрати та підвищити ефективність діяльності страхових компаній при здійсненні заходів планування власної діяльності. Напрямами розвитку дослідження є його використання при бізнес-плануванні конкретних проектів розвитку страхового бізнесу.

Література

1. Ефимов С.Л. Организация управления страховой компанией: теория, практика, зарубежный опыт. – М.: РЮИД, 1995.–150 с.
2. Николенко Н.П. Реинжиниринг страховой компании. – М.: Страхование ревью, 2001. – 100 с.
3. Крутик А.Б., Никитина Т.В. Организация страхового дела: Учеб. пособие. – СПб: Изд.дом «Бизнес-пресса», 1999. – 304 с.
4. Гаманкова О.О. Финанси страховых организаций: Навч. посіб. – К.: КНЕУ, 2007. – 328 с.
5. Охріменко О.О. Страховий захист: менеджмент, маркетинг, економіка безпеки (туристичне підприємництво): Навч. посіб. – К.: Міжнародна агенція “BeeZone”, 2005. – 416 с.
6. Стратегічне управління страховою компанією: Кол. моногр. / В.М. Фурман, О.Ф. Філонюк, М.П. Ніколенко, О.І. Барановський та ін.; Наук. ред. та кер. кол. авт. В.М. Фурман. – К.: КНЕУ, 2008. – 440 с.
7. Стратегическое планирование / Под ред. Уткина Э.И. – М.: ТАНДЕМ-ЭКМОС, 1998.
8. Гридчина М.В. Финансовый менеджмент: Курс лекций. – 3-е изд., стереотип. – К.: МАУП, 2004. – 160 с.
9. Розпорядження Державної Комісії з регулювання ринків фінансових послуг України „Про затвердження Рекомендацій щодо аналізу діяльності страховиків” №3755 від 17 березня 2005 р.

Надійшла 10.05.2009

УДК 65.012.2:65.014.1

Е. С. ГОНЧАРЕНКО, С. К. ХАРИЧКОВ
Одесский национальный политехнический университет

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ОСНОВА УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЯХ

Розглянуто стратегічне планування як основа управління підприємствами, виділені його особливості. Охарактеризований процес стратегічного планування, його етапи. Проаналізовано поняття стратегії як план розвитку підприємств в ринкових умовах, виявлені його особливості. Запропонована система перевірки ефективності стратегічного плану, що є дуже актуальним в сучасних умовах господарювання.

The strategic planning is considered as a base of enterprises' government, its features are selected. The process of the strategic planning, its stages are described. The concept of strategy as a plan of development of enterprises in the conditions of markets is analysed, its features are found out. The system of verification of efficiency of strategic plan which is very actual in the modern terms of management is offered in the article.

Постановка проблемы в общем виде. В соответствии с классическим представлением стратегическое управление представляет собой широкую плановую задачу, которая предусматривает систематический охват всех релевантных задач. Центральное место среди них занимает планирование стратегии [1, с. 93]. Поэтому особое внимание в управлении предприятием следует уделить стратегическому планированию.

Сторонники использования и развития стратегического планирования указывают на следующие основные мотивы, в соответствии с которыми компании нуждаются в стратегическом планировании, особенно в современных рыночных условиях. Во-первых, улучшается функционирование компании как таковое (планирование миссии, системы целей, внедрение стратегий и системы контроля). Во-вторых, стратегическое планирование косвенно может влиять на улучшение текущих операций за счет повышения эффективности в целом всей организации.

Анализ последних исследований и публикаций. В настоящее время в сфере бизнеса наблюдается повышение интереса к стратегическому управлению и планированию. Разработке проблем стратегического управления были посвящены работы таких авторов, как И. Ансофф, М. Старр, Б. Карлофф, М. Портер, А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд, Р. Акофф. Стратегическому менеджменту уделяют особое внимание не только зарубежные авторы, но и авторы отечественной и российской литературы, такие, как Маркова В. Д., Виханский О.С., Епифанов А. А. и другие.

Однако, в этих работах рассматриваются по большому счету теоретические вопросы стратегического управления, а практическим вопросам стратегического планирования и разработке стратегического плана уделяется мало внимания. Особенно это важно в современных рыночных условиях.

Формулировка целей статьи. Целью данной статьи является выделение особенностей стратегического планирования. Основными задачами статьи являются: определение стратегии как плана, выделение его особенностей, а также формирование элементов проверки эффективности стратегического плана.

Изложение основного материала. Стратегическое планирование – это особый вид практической деятельности, которая состоит в разработке стратегических решений, предусматривающих выдвижение таких целей и стратегий поведения соответствующих объектов управления, реализация которых обеспечивает их эффективное функционирование в долгосрочной перспективе.

Можно выделить следующие характерные особенности стратегического планирования:

- 1) направленность на среднесрочную и долгосрочную перспективы;
- 2) ориентация на решение ключевых целей, от достижения которых зависит выживание организации;
- 3) органическое увязывание намеченных целей с объемом и структурой ресурсов, которые необходимы для их достижения;
- 4) учет влияния на рассматриваемый объект многочисленных внешних факторов и разработка мероприятий, которые максимально ослабят их отрицательное влияние или предоставят возможность использовать положительное влияние для решения стратегических задач;
- 5) адаптивный характер, то есть способность предусматривать изменения внешней среды и приспосабливать к ним процесс функционирования организации.

Хорошее стратегическое планирование начинается с настоящего времени, с объективного анализа сильных и слабых сторон организации, с решений по поводу действий, которые следует предпринять для корректировки факторов, препятствующих прибыльности организации в будущем [2, с. 34].

В целом стратегическое планирование включает следующие этапы:

- 1) определение главных компонентов организационной среды, выделение тех из них, которые действительно имеют значение для организации, проведение сбора информации об этих компонентах, составление прогнозов будущего положения среды, осуществление оценивания реального положения организации;
- 2) установление желательных направлений и ориентиров деятельности, а именно видения, миссии, комплекса целей;
- 3) сравнение целей и результатов исследований факторов внешней и внутренней среды (ограничивающих достижение желательных показателей), которые определяют разрыв между ними; формирование разных вариантов стратегий с помощью методов стратегического анализа;
- 4) выбор одной из альтернативных стратегий и ее разработка;
- 5) подготовка окончательного стратегического плана деятельности организации;
- 6) подготовка на базе стратегических планов среднесрочных планов и программ;
- 7) разработка на основе стратегических планов и результатов среднесрочного планирования годовых оперативных планов и проектов.

По окончании процесса планирования определяют имеющиеся предпосылки для создания новых планов, которые должны учитывать, что организации удалось сделать, реализуя свои планы, и каков разрыв между плановыми показателями и фактическим выполнением.

Процесс планирования представляет собой замкнутый цикл с прямой (от разработки стратегии к определению оперативных планов, реализации и контролю) и обратной (от учета результатов выполнения к корректировке плана) связью [3, с. 53].

Результатом процесса планирования является система планов. План включает основные показатели деятельности, которые должны быть достигнуты до конца запланированного периода.

Процесс стратегического планирования определяется комплексным характером системы планов, которую можно разделить на следующие элементы:

- 1) стратегический план и составляющиеся с целью его развития общеорганизационные планы;
- 2) стратегические планы отдельных бизнес-единиц, входящих в состав организации;
- 3) оперативные планы организации:
 - общеорганизационные планы текущей деятельности (хозяйственные планы или планы прибыли), которые рассчитываются на один год);
 - текущие планы подразделений (в том числе бюджетные), дополняющие общеорганизационные планы текущей деятельности;
- 4) программы, планы-программы и проекты.

Стратегический план включает в себя миссию, общие цели, которые определяют место организации в будущем, избранные стратегии действий. Составной частью стратегического плана является политика организации. В стратегический план входят глобальные программы организации. Стратегический план – это

орієнтир для прийняття рішень на всіх рівнях управління. Общіє цілі організації, визначені в стратегічному плані, конкретизуються в цілях поточної діяльності, то єсть в задачах. Стратегічний план обмежує плани більш низьких рівнів, оскільки визначає об'єми ресурсів, необхідних для рішення задач оперативного планування.

Плани дій будь-якої організації можна охарактеризувати як наступальні або оборонні. Наступальні плани передбачають розвиток організації, виробництво нових товарів і послуг, вихід на нові ринки збуту, завоювання конкурентних переваг. Наступальні плани зазвичай розробляються великими організаціями, які володіють високим економічним потенціалом. Середні і невеликі організації в більшості випадків створюють оборонні плани, націлені на утримання своїх позицій на ринку і запобігання банкрутства. План розвитку організації є вираженням наступальних планів і включає в себе комплекс заходів, необхідних для створення нових сфер діяльності. План розвитку для окремої бізнес-єдиниці оформляється в бізнес-плані. Варіантом оборонних планів є ліквідаційний план, який включає в себе рекомендації щодо усунення елементів, що створюють перешкоди на шляху ефективного розвитку організації. Це можуть бути конкретні види збиткових або низкорентабельних товарів або послуг, неефективно працююча власність, окремі організаційні єдиниці.

Програми зазвичай визначають розвиток одного з важливих аспектів організації. Це можуть бути програми по удосконаленню технології, програми організації контролю якості, програми обліку руху запасів і інші. Проекти відрізняються від програм високим рівнем конкретної проработки, т.є. орієнтуються на визначений аспект діяльності і розвитку організації, вони мають установлену вартість і графік виконання, включають технічні і фінансові параметри. Як правило, проекти пов'язані з створенням і просуванням на ринок нових продуктів і послуг.

Ефективна система стратегічного планування передбачає створення взаємозв'язків між довгостроковими, середньостроковими і оперативними планами. Для цього розробники збирають інформацію, прогнози, моделі і розробляють альтернативні сценарії майбутнього (стратегії) [4, с. 67].

Стратегія – це специфічний управлінський план дій, направлених на досягнення встановлених цілей. Вона визначає, як організація буде функціонувати і розвиватися, а також які підприємницькі, конкурентні і функціональні заходи потрібно здійснити, щоб організація досягла бажаного стану [5, 9].

Предлагається виділити наступні відмінні особливості побудови стратегії як плану:

- 1) стратегія отримується в результаті методично детально проработаного формалізованого процесу аналізу і наступного планування;
- 2) стратегія викладена в об'ємному документі, детально регламентуючому її реалізацію;
- 3) розробкою стратегії займається команда штатних плановиків;
- 4) відповідальність за реалізацію стратегії в цілому несе вище керівництво;
- 5) сам період планування може займати кілька місяців.

Кожний стратегічний план потребує перевірки. Вона може бути ежеквартальною для стратегічного плану, або щомісячною (щотижневою) – для «підпланів» або виконання більш окремих завдань [6, с. 76].

Предлагається застосувати систему перевірки ефективності стратегічного плану.

Для більш наочного розгляду, елементи перевірки ефективності стратегічного плану представлені в табл. 1.

Таблиця 1

Елементи перевірки ефективності стратегічного плану

Елемент перевірки стратегічного плану	Характеристика елемента
1. План повинен бути сформульований в чітких, конкретних вираженнях.	Пункти плану повинні виключати різні трактування; він повинен базуватися на чітких розрахунках і цифрах, містити наочні діаграми і таблиці.
2. План повинен бути досяжним.	Виникає опиратися на реальні цілі.
3. Індивідуальні плани повинні органічно поєднуватися з груповими.	Стратегія не буде ефективною, якщо в ній не розмежовані повноваження і відповідальність. В протилежному випадку це призводить до конфліктів в процесі реалізації стратегії.

Элемент проверки стратегического плана	Характеристика элемента
4. Стратегия (план) должна быть оформлена в письменной форме в виде корпоративного документа, доступного тем, кто несет ответственность за его выполнение.	Это не означает, что он может быть доступным всем желающим. Ведь часто в стратегии содержатся некие корпоративные тайны, за которые конкуренты готовы платить. Поэтому, этот момент должен контролироваться службой безопасности.
5. Люди, участвующие в разработке плана, также должны быть ответственными за его осуществление, поскольку в противном случае он рискует оказаться оторванным от реалий.	Это позволяет людям, принимающим участие в стратегическом процессе, более реально смотреть на вещи.
6. План должен включать критические слагаемые успеха.	Эти слагаемые имеют приоритетное значение; без них данная стратегия не может быть реализована. Среди них могут оказаться и стандарты поведения сотрудников, и система инновационного менеджмента компании, и мотивация персонала и т. д.
7. К обсуждению плана необходимо привлечь как можно больше заинтересованных лиц.	Это и персонал, и партнеры, и потребители. Однако, нельзя забывать и о безопасности бизнеса.
8. В эффективном плане всегда четко назван главный ответственный за его реализацию.	Особо следует отметить, что главный несет ответственность не только за реализацию плана, но и за своевременный пересмотр, то есть он обязан информировать руководство о ходе выполнения и своевременно ставить на повестку дня вопрос о корректировке плана.
9. В период осуществления плана необходимо предусмотреть проверочные меры, чтобы определить, сработает ли тот или иной шаг.	Должны быть предусмотрены соответствующие механизмы проверки.
10. Эффективный план должен включать также сценарии на случай непредвиденных событий – своеобразные запасные стратегии.	Эти стратегии должны учитывать не только отрицательные факторы внешней среды, но и те угрозы, которые может предоставить конъюнктура.
11. Обязательной целью, которую ставит руководство в реализации плана, должна стать цель развития себя и подчиненных.	В процессе реализации плана компания должна приобрести новые навыки, умения и знания.

Выводы. Стратегическое планирование является одним из инструментов, способных справиться с внешней неопределенностью в рыночных условиях. Само наличие системы стратегического планирования как одной из управленческих процедур в компании повышает ее ценность. Стратегическое планирование, таким образом, может быть эффективным управленческим процессом повышения эффективности деятельности предприятий. Поэтому, стратегическое планирование является основой управления предприятиями. Вопросам разработки стратегического плана нужно уделять особое внимание, а также применять предложенные правила проверки эффективности стратегических планов.

Успех даже самых рискованных проектов всегда базируется на планировании. Но даже успешное планирование и соблюдение всех предложенных правил не всегда гарантирует успех. Поэтому, существуют определенные перспективы дальнейших разработок в этом направлении. Вопросы стратегического планирования остаются актуальными в условиях неопределенной внешней среды.

Литература

1. Шрайэгг Г. Тенденции и перспективы развития стратегического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. – 2000. – № 5. – С. 93 – 98.
2. Хасси Д. Стратегия и планирование // Управление персоналом. – 2002. – № 1. – С. 34 – 35.
3. Епифанов А.А. Менеджмент для магистров: Учебное пособие. – Сумы: Университетская книга, 2003. – 762 с.
4. Лапин А. Н. Стратегический процесс // Управление персоналом. – 2005. – № 24. – С. 66 – 72.
5. Скiбiцький О.М. Стратегiчний менеджмент: Навч. посiбник. – К.: Центр навчальної лiтератури, 2006. – 312 с.
6. Летягин. В. Стратегический менеджмент: практические аспекты // Персонал. – 2001.- № 10. – С. 74 – 77.

Надійшла 05.06.2009