

Г. М. БЫЧКОВА, Л. А. СОРОКОЛЕТОВА,
А. А. КОВТУН (Белорусский государственный университет транспорта)

ФОРМИРОВАНИЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ СТРАТЕГИИ ОРГАНИЗАЦИИ (НА ПРИМЕРЕ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ)

У сучасних економічних умовах діяльність кожного суб'єкта, що хазяює, є предметом уваги великого кола учасників ринкових відносин (організацій і осіб), зацікавлених у результатах його функціонування. Основним інструментом для оцінки фінансового становища підприємства є аналіз, за допомогою якого можна об'єктивно оцінити внутрішні і зовнішні відносини аналізованого об'єкта: охарактеризувати його платоспроможність, ефективність і прибутковість діяльності, перспективи розвитку, а потім по його результатах прийняти обґрунтовані рішення. Фінансовий аналіз дає можливість оцінити майновий стан підприємства, ступінь підприємницького ризику, достатність капіталу для поточної діяльності і довгострокових інвестицій, потреба в додаткових джерелах фінансування, обґрунтованість політики розподілу доходів.

В современных экономических условиях деятельность каждого хозяйствующего субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений (организаций и лиц), заинтересованных в результатах его функционирования. Основным инструментом для оценки финансового положения предприятия служит анализ, при помощи которого можно объективно оценить внутренние и внешние отношения анализируемого объекта: охарактеризовать его платежеспособность, эффективность и доходность деятельности, перспективы развития, а затем по его результатам принять обоснованные решения. Финансовый анализ дает возможность оценить имущественное состояние предприятия, степень предпринимательского риска, достаточность капитала для текущей деятельности и долгосрочных инвестиций, потребность в дополнительных источниках финансирования, обоснованность политики распределения доходов.

In present-day economic conditions the activities of each economic entity is in the centre of attention of a wide circle of participants of market relations (legal and physical and persons), interested in the result of its functioning. The basic tool for an estimating the financial state of an enterprise is such kind of analysis which makes possible to estimate objectively the internal and external relations of the object being analyzed: to describe its solvency, efficiency and profitability of its activities, the prospects of development, and then, judging from the results, to make grounded decisions. The financial analysis enables to estimate the proprietary state of the enterprise, the degree of entrepreneurial risk, sufficiency of capital for current activities and long-term investments, the needs of extra financial sources, the validity of its income distribution policies.

Переход к современной рыночной экономике требует от предприятий повышения эффективности производства, конкурентоспособности продукции и услуг на основе внедрения достижений научно-техничко-технологической революции, эффективных форм хозяйствования и управления производством, преодоления бесхозяйственности, активизации предпринимательства, инициативы и т. д.

Важная роль в реализации этой задачи отводится анализу деятельности субъектов хозяйствования. С его помощью вырабатывается стратегия и тактика развития предприятия, обосновываются планы и управленческие решения, осуществляется контроль за их выполнением, выявляются резервы повышения эффективности производства, оцениваются результаты деятельности предприятия, его подразделений и работников.

Современная рыночная экономика обуславливает необходимость развития финансового анализа в первую очередь на микроуровне, т. е. на уровне отдельных предприятий, так как именно предприятия (при любой форме собственности) составляют основу рыночной экономики. В современных экономических условиях деятельность каждого хозяйствующего субъекта является предметом внимания обширного круга участников рыночных отношений (организаций и лиц), заинтересованных в результатах его функционирования. Основным инструментом для оценки финансового положения предприятия служит анализ, при помощи которого можно объективно оценить внутренние и внешние отношения анализируемого объекта: охарактеризовать его платежеспособность, эффективность и доходность деятельности, перспективы развития, а затем по его результатам

принять обоснованные решения. Финансовый анализ дает возможность оценить имущественное состояние предприятия, степень предпринимательского риска, достаточность капитала для текущей деятельности и долгосрочных инвестиций, потребность в дополнительных источниках финансирования, обоснованность политики распределения доходов.

В этих условиях руководитель предприятия не может рассчитывать только на свою интуицию. Управленческие решения и действия сегодня должны быть основаны на точных расчетах, глубококом и всестороннем экономическом анализе. Они должны быть научно обоснованными, мотивированными, оптимальными. Ни одно организационное, техническое и технологическое мероприятие не должно осуществляться до тех пор, пока не обоснована его экономическая целесообразность.

Необходимость проведения отраслевого анализа обусловлена спецификой отраслей производства. Каждая отрасль общественного производства в силу разного характера имеет свои особенности, законы функционирования и, как следствие, характерные для нее экономические отношения, что обуславливает необходимость разработки методики финансового анализа конкретной отрасли экономики с учетом ее характерных особенностей. Следовательно, для анализа экономической деятельности бюджетных организаций необходимо разработать собственную методику анализа, которая учитывала бы механизм функционирования и управления организацией, различные по своей природе финансовые ресурсы, а также многообразие видов деятельности.

Деятельность учреждения образования – это отдельная отрасль хозяйствования, для исследования которой необходимо использовать специальную методику. Закономерно, что она основана на классическом анализе финансово-хозяйственной деятельности предприятия с использованием моментов, учитывающих особенности и характерные черты высшей школы.

Для комплексного решения данной задачи, в целях обобщения большого объема работы по диагностике позиции образовательного учреждения, а также получения содержательной и наглядной картины состояния и тенденций развития образовательного учреждения и рынка образовательных услуг, предлагается использование финансового SWOT-анализа.

Известно, что SWOT – это акроним слов Strengths (силы), Weaknesses (слабости), Opportunities (благоприятные возможности) и Threats

(угрозы). Методология SWOT-анализа предполагает, во-первых, выявление внутренних сильных и слабых сторон вуза, а также внешних возможностей и угроз и, во-вторых, установление связей между ними.

Методика финансового SWOT-анализа деятельности учреждения образования включает несколько этапов исследования. Алгоритм анализа представлен на рис. 1.

Рассмотрим каждый этап исследования.

Первый этап: выбор объекта, цели исследования и постановка задачи.

Цель – анализ хозяйственного и финансового состояния вуза, оценка экономических показателей деятельности, динамика их изменения.

Постановка задачи – выявление резервов для снижения издержек и повышения эффективности внебюджетной деятельности вуза.

Второй этап: выбор основных показателей работы вуза.

Третий этап: определение источников информации, каковыми являются данные финансового учета, аналитического учета и статистического учета.

Четвертый этап: непосредственный финансовый SWOT-анализ деятельности вуза. Анализ деятельности вуза включает оценку финансовой силы вуза, конкурентоспособности вуза и его положения на рынке, привлекательности отрасли, стабильности отрасли, в которой функционирует вуз.

Оценка финансовой силы вуза включает:

- анализ показателей нормы прибыли, доходов вуза от осуществления внебюджетной деятельности,
- анализ динамики финансирования деятельности вуза из республиканского бюджета;
- анализ ежегодных расходов на содержание вуза;
- анализ рентабельности инвестиций;
- анализ финансовой устойчивости вуза;
- анализ имущественного состояния исследуемого объекта;
- оценка источников поступлений средств;
- оценка финансовой устойчивости вуза.

Для анализа конкурентоспособности вуза и его положения на рынке исследуется:

- состояние и емкость рынка;
- структура услуг вуза;
- способность к осуществлению маркетинга;
- возможность воздействия на уровень цен и затрат;
- связи с потребителями услуг вуза;
- рентабельность оказываемых услуг.

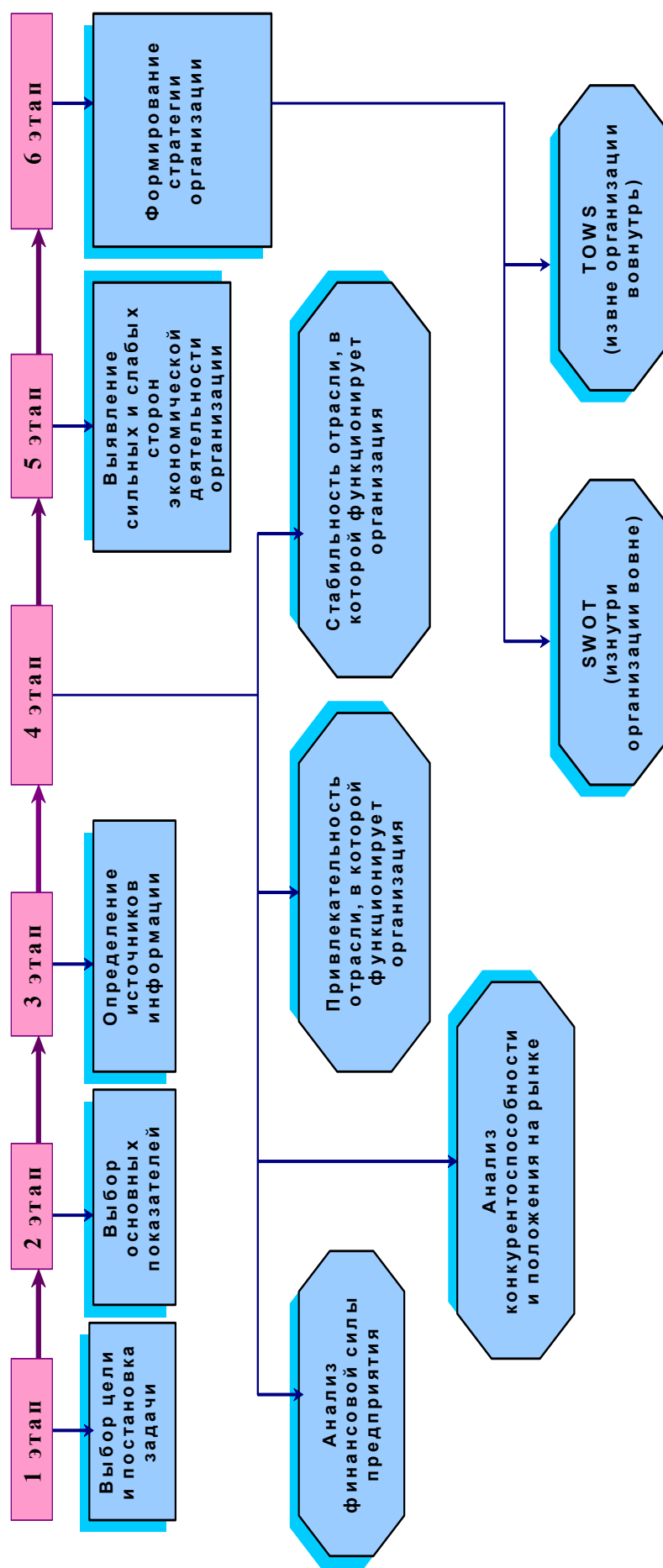


Рис. 1. Методика финансового SWOT-анализа деятельности учреждения образования

При анализе привлекательности отрасли дается характеристика конкурентов, структура их услуг и ценовая политика, исследуется зависимость развития отрасли от конъюнктуры, анализируется общественная привлекательность оказываемых услуг, их востребованность, а также реалистическая оценка преимуществ оказываемых услуг на рынке и стабильность прибыли.

Анализ стабильности отрасли, в которой функционирует вуз, включает оценку степени инновационности, качества, привлекательности оказываемых услуг; оценку степени развития информационных услуг в отрасли; оценку уровня конкуренции; оценку возможных рисков; оценку стабильности рентабельности.

Пятый этап: определение наиболее сильных и слабых сторон внебюджетной деятельности вуза и ее видов на основе полученных результатов.

Шестой этап: Формирование стратегии вуза, которая включает два подхода:

- направленный изнутри вуза вовне – SWOT;
- направленный извне вуза вовнутрь – TOWS.

Указанные подходы взаимно дополняют друг друга. В каждом из них после проведения группировки внешних и внутренних факторов по двум их характеристикам, например, по по-

зитивности и негативности, получают следующие совокупности:

- внутренние факторы, которые позитивным образом свидетельствуют о сильных сторонах данного учреждения;
- внутренние факторы, которые негативным образом связаны со слабыми сторонами учреждения;
- внешние факторы, которые позитивным образом представляют шансы и возможности учреждения;
- внешние факторы, которые негативным образом свидетельствуют о возможных угрозах для учреждения.

Указанные факторы, полученные по результатам расчетов и выводов каждого из пяти указанных выше этапов, могут быть представлены в виде матрицы, которая состоит из четырех клеток и представлена на рис. 2.

После проработки каждого комплекса факторов и проверки эффекта синергии, который состоит в исследовании взаимных воздействий факторов, ведущих к усилению или ослаблению конечного результата, в клетки матрицы вписывается соответствующая стратегия поведения.

		Факторы	
		внутренние	внешние
Влияние	негативное	Сильные стороны S	Шансы и возможности O
	позитивное	Слабые стороны W	Угрозы T

Рис. 2. Матрица SWOT

Каждый этап финансового SWOT-анализа состояния учреждения – это самостоятельный блок, требующий более глубокой детализации и проработки. Результаты, полученные на отдельных этапах, могут быть экономически значимы как сами по себе, так и для использования в качестве исходных данных для дальнейшего анализа.

В рамках SWOT-анализа необходимо активно изучать внешние конкурентные преимущества учреждения образования с помощью следующих методов:

1. Анализ потенциальных потребителей с целью сегментации по признакам, определяющим степень заинтересованности в образовательных услугах: отношение к ценам, ассортимент образовательных услуг, целевые сегменты, их типология, ранжирование по приоритетности освоения рынка:

- мониторинг спроса на образовательные услуги: анкетирование на крупных и средних предприятиях, в техникумах, школах с целью выявления и анализа потребности в образовании, мотивации и эластичности предъявляемого спроса;

– опрос посетителей выставок, посвященных теме образования;

– анализ социальных перемен с целью отслеживания емкости и динамики макрорынка образовательных услуг.

2. Анализ востребованности выпускников по специальностям:

– дифференцированное анкетирование выпускников (о практической значимости учебных дисциплин, ассортименте пожеланий, проблемах трудоустройства, о том, как узнали о специальности и почему поступали в это образовательное учреждение): всех работающих, выпускников настоящих и прошлых выпусков.

3. Изучение рынка труда с целью анализа ситуации на рынке труда, определения наиболее востребованных профессий, выявление требований, предъявляемых работодателями к кандидатам:

- мониторинг рынка труда;
- опрос предприятий-работодателей.

4. Изучение конкурентной среды с целью лучшего позиционирования образовательного учреждения в системе аналогичных учреждений (на базе сегментации учебных заведений и определения нужного диапазона):

- мониторинг конкурентов с составлением карты конкурентных позиций;
- мониторинг конкурентов в части учебно-методического обеспечения образовательного процесса;
- анализ рейтингов образовательных учреждений.

5. Анализ зарубежного и отечественного опыта на рынке образовательных услуг.

6. Анализ правовой базы (систематический и комплексный).

7. Изучение внутренних конкурентных преимуществ:

- опрос профессорско-преподавательского состава с целью выявления отношения преподавателей к уровню образования в образовательном учреждении;
- анализ эффективности маркетинговой деятельности образовательного учреждения.

Результаты, полученные в ходе этих исследований, являются основой SWOT-анализа, который помогает ответить на следующие вопросы:

– использует ли образовательное учреждение внутренние сильные стороны или отличительные преимущества в своей стратегии? Если образовательное учреждение не имеет

отличительных преимуществ, какие из его потенциальных сильных сторон могут ими стать?

– являются ли слабости образовательного учреждения его уязвимыми местами в конкуренции и/или они не дают возможности использовать определенные благоприятные обстоятельства? Какие слабости требуют корректировки, исходя из стратегических соображений?

– какие благоприятные обстоятельства дают образовательному учреждению реальные шансы на успех в соответствии с его квалификацией и ресурсными возможностями?

Выводы

При формировании стратегической перспективы образовательного учреждения особенно значимы сильные стороны, так как они являются основами стратегии и на них должно строиться достижение конкурентных преимуществ. В то же время хорошая стратегия требует вмешательства в слабые стороны. Это важно для формирования стратегии, так как уникальные возможности дают организации шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства; создают конкурентные преимущества на рынке; потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии. Таким образом, любая организация должна накапливать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости.

Предложенный алгоритм представляет собой симбиоз экономического анализа и маркетинговых исследований и играет решающую роль в определении стратегических направлений развития вуза.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Бычкова Г. М. Инновационный механизм повышения эффективности высшего образования в Беларуси. – Минск: Право и экономика, 2004. – 219 с.
2. Бычкова Г. М. Экономика высшей школы в условиях ее трансформации. – Гомель: БелГУТ, 2003. – 151 с.
3. Нестерова И. Бизнес-план учебного заведения – основа принятия стратегических и тактических решений // Маркетинг. – 2001. – № 1. – С. 102–104.
4. Суша Н. В. Финансовый менеджмент вуза: – Минск: Изд-во «Право и экономика»; изд-во МИУ, 2001. – 168 с.

Поступила в редколлегию 23.06.2005.