

А. А. КОВТУН (Белорусский государственный университет транспорта)

## **БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИЕ И ФИНАНСОВЫЙ SWOT-АНАЛИЗ КАК СПОСОБЫ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВУЗА**

У сучасній, швидко змінній економічній ситуації практично неможливо добитися позитивних результатів, не плануючи своїх дій і не прогнозуючи наслідків на ринку освітніх і інших послуг. Порівняння теоретичних і практико-орієнтованих підходів до організації і управління конкурентоспроможністю на ринку освітніх послуг дозволяє як спосіб підвищення ефективності економічної діяльності вузу запропонувати бізнес-планування фінансово-економічної діяльності на основі методу фінансового SWOT-аналізу і порівняння економічних показників.

В современной, быстро меняющейся экономической ситуации практически невозможно добиться положительных результатов, не планируя своих действий и не прогнозируя последствий на рынке образовательных и иных услуг. Сравнение теоретических и практико-ориентированных подходов к организации и управлению конкурентоспособностью на рынке образовательных услуг позволяет в качестве способа повышения эффективности экономической деятельности вуза предложить бизнес-планирование финансово-экономической деятельности на основе метода финансового SWOT-анализа и сравнения экономических показателей.

In the present-day, quickly changing economical situation it is practically impossible to achieve positive results without planning one's actions and forecasting their consequences on the market of educational and other services. A comparison of theoretical and practical approaches to organization and management of competitiveness on the market of educational services allows to propose business-planning of financial and economic activities on the basis of the method of financial SWOT-analysis and comparison of economic parameters as a way of increasing efficiency of economic activities of a university or college.

Государственный вуз – сложная социально-экономическая система. Целевая его функция многогранна: образование, наука, культура, просвещение, воспитание. Источники содержания многоканальны: бюджеты всех уровней, средства организаций, частные средства граждан. Когда-то единый коллектив вуза расслоился на администрацию, академическое сообщество, студентов и аспирантов, хозяйственно-обслуживающий персонал. Сложны по составу ресурсы – как материальные, так и трудовые; последние сегодня обладают реальным человеческим капиталом и интеллектуальной собственностью.

Государственный вуз представляет собой единое юридическое лицо с одним балансом и консолидированным бюджетом, неделимой собственностью, трудовым коллективом. Это – образовательное учреждение, руководимое ректором на принципах единоначалия и коллегиальности, имеющее общую целевую функцию и общую инфраструктуру, централизованные фонды материально-технического и социального развития, общую территорию, закрепленную за вузом. Вуз по своим обязательствам несет ответственность перед обществом, государством и личностью.

Глубокие социально-экономические и общественно-политические перемены, которые происходят сейчас не только в Беларуси, но и России и Украине, воздействуют и на систему образования. Она не существует сама по себе, а является органической частью общества, которая призвана удовлетворить потребности личности, общества и государства. В существенно меняющихся условиях образование, как важный государственный институт, не может не реагировать на это.

Переход от принципов административно-командной экономики к принципам экономики рыночной поставил вузы совершенно в иные условия. Новые проблемы, появляющиеся в деятельности вузов при трансформации экономической системы, требуют знания методов хозяйствования, рыночных механизмов функционирования вузов и новых механизмов их инвестирования. В первую очередь это касается теоретической базы, определяющей переход к выбору моделей финансирования образования, направленных на расширение возможностей экономического роста.

Эти проблемы относительно мало исследованы в отечественной экономической литературе, но они чрезвычайно актуальны, требуют

изучения и углубленных исследований, особенно в контексте начатых процессов реформирования высшей школы. Большинство руководителей вузов сталкиваются с огромными трудностями при проведении преобразований, а во многих случаях не в состоянии переориентировать свою оперативную деятельность в направлениях, которые могут дать стабильный эффект в будущем. Результатом являются ошибки, которые могут привести к ухудшению экономического состояния вуза.

Необходимость исследования современных подходов к формированию конкурентных стратегий образовательных учреждений и совершенствованию организации финансово-экономической деятельности в вузах, выявление и систематизация основных проблем указанных механизмов, а также разработка мероприятий, направленных на повышение конкурентоспособности вузов на рынках образовательных услуг и труда, обусловили актуальность проблем анализа их финансово-экономической деятельности [1].

Выявление специфических особенностей образовательных услуг, таких, как несохраняемость, неосвязаемость, единство производства и потребления, отдаленность выгоды, позволяет оценить степень влияния и условия формирования конкурентных факторов на рынке образовательных услуг: уровень жизни населения, структуру занятости, темпы развития производственного и непроизводственного секторов.

Эффективная и конкурентоспособная стратегия экономической деятельности вуза должна строиться на сочетании методов научно обоснованного прогнозирования, гибкого планирования и адаптированных к особенностям сферы образования механизмов анализа, базироваться на основании следующих принципов: инноваций, диверсификации, синергетической эффективности и управления качеством.

Разработка стратегии и тактики экономического развития вуза невозможна без анализа финансовых результатов его деятельности, сравнения экономических показателей, характеризующих его финансовое состояние, исследования динамики изменения этих показателей в ту или иную сторону.

В современной и быстро меняющейся экономической ситуации практически невозможно добиться положительных результатов, не планируя свои действия и не прогнозируя последствия на рынке образовательных и иных услуг. Бизнес-план необходим даже в том случае, если привлечение капитала извне организация не планирует, что весьма актуально для учреждений образова-

ния. Поэтому в этом случае речь пойдет о бизнес-плане финансово-экономической деятельности вуза.

Для осуществления своих программ нередко приходится привлекать финансовые средства извне, для чего с помощью бизнес-плана необходимо убедить потенциальных инвесторов в финансовой устойчивости, рентабельности, перспективности вуза. Любому хозяйствующему субъекту, которому для его деятельности необходимы внешние источники финансирования, важно уметь на основе тщательного анализа рыночных и своих возможностей выбирать перспективные и реально осуществимые задачи, привлекательные для потенциального инвестора. Бизнес-план может быть использован и для внесения изменений в руководство вузом.

Объективно говоря, составление бизнес-плана не только мобилизует руководителей на более тщательное изучение своей деятельности, в том числе в процессе воплощения планов, но и делает управление более эффективным. В условиях переходной экономики «подводных камней», действительно, возникает огромное количество и, так или иначе, приходит понимание, что подобное планирование оказывает стабилизирующее влияние на деятельность учреждения образования.

Хорошо разработанный бизнес-план поможет вузу развиваться, завоевывать новые позиции на рынке, где он функционирует, составлять перспективные планы своего развития, концепции оказания новых услуг и выбирать рациональные способы их реализации. То есть в нем описываются основные аспекты будущего вуза, с достаточной полнотой анализируются проблемы, с которыми он столкнется (или не исключено, что столкнется) и самыми современными методами определяются способы решения этих проблем. Таким образом, основная цель бизнес-плана учреждения образования – достижение разумного и выполнимого компромисса между тем, чего оно хочет и чего может достичь.

Бизнес-план не является постоянным документом, он систематически обновляется, в него вносятся изменения, связанные как с переменами, происходящими внутри вуза, так и изменениями на рынке, где действует учреждение образования, и в экономике в целом.

Бизнес-план финансово-экономической деятельности учреждений образования увязывает внутриорганизационный и макроэкономический анализ. В связи с тем, что бизнес-план представляет собой результат исследований и организационной работы, имеющей целью изучение конкретного направления деятельности

вуза на определенном рынке в сложившихся организационно-экономических условиях, он опирается на:

– конкретный проект оказания определенного вида услуг (особенности удовлетворения потребностей и т. д.);

– всесторонний анализ производственно-хозяйственной и коммерческой деятельности, целью которого является выделение его слабых и сильных сторон, специфики и отличий от других вузов;

– изучение конкретных финансовых, технико-экономических и организационных механизмов, используемых в экономике для реализации конкретных задач.

Для разработки стратегии развития учреждения образования создается развернутый бизнес-план. При его подготовке необходимо решить какая цель (или цели) преследуется. Необходимо сформулировать эту цель в письменном виде. Цели бизнес-плана могут быть различными, например, получение кредита или привлечение инвестиций, определение направлений и ориентиров для самого вуза в мире бизнеса и т. д.

Особенностью бизнес-плана как стратегического документа является его сбалансированность по постановке задач с учетом реальных финансовых возможностей учреждения. Чтобы бизнес-план был принят, он должен быть обеспечен необходимыми финансовыми ресурсами. Это в значительной мере определяет характер проектов (концепций), которые изучаются при разработке бизнес-плана. Включение самого проекта в бизнес-план становится возможным лишь в том случае, если определены источники его финансирования.

Таким образом, бизнес-план используется независимо от профиля, масштабов, собственности и прочих условий функционирования учреждения. В любом случае решаются как внутренние, связанные с управлением, так и внешние вопросы, обусловленные установлением контактов и взаимоотношений с другими организациями и предприятиями [3].

Структура бизнес-плана учреждения образования выглядит следующим образом:

#### I. Титульный лист.

1. Название и адрес образовательного учреждения.

2. Суть предлагаемого проекта: его цели и потенциальная эффективность.

#### II. Услуги.

1. Описание предлагаемых услуг и их предназначение.

2. Потенциальные потребители услуг.

3. Основные конкуренты.

4. Структура услуг конкурентов (основные качественные характеристики).

5. Ценовая политика конкурентов.

6. Выгоды, получаемые потребителями услуг вуза.

7. Реалистическая оценка преимуществ услуг вуза на рынке.

8. Оценка спроса на услуги.

9. Возможная цена предлагаемой вузом услуги.

#### III. План маркетинга

1. Предлагаемая система реализации услуг.

2. Определение «рыночной ниши», реклама.

3. Структура цены.

4. Возможные дополнительные льготы потребителям услуг.

#### IV. Производственная программа

1. Место осуществления услуги.

2. Оценка месторасположения вуза: близость к потребителям услуг, транспортная (пешеходная) доступность и т. д.

3. Анализ целесообразности кооперации с другим образовательным учреждением (организацией).

4. Методы и стандарты контроля качества услуг.

5. Возможности использования инновационных технологий и их описание.

6. Предполагаемые издержки при оказании услуг и их возможная динамика.

#### V. Организационный план

1. Организационная схема управления.

2. Перечень имеющихся специалистов (их квалификация, функциональные обязанности, опыт работы, права и полномочия, достоинства и недостатки).

3. Форма привлечения специалистов к участию в оказании образовательных услуг (постоянная работа в школе, совместительство и пр.).

4. Предполагаемый уровень и формы оплаты труда, включая дополнительные материальные и социальные льготы.

5. Кадровая политика (принципы найма: трудовые договора, гражданско-правовые договора, испытательный срок и пр.).

#### VI. Оценка риска.

Перечень возможных рисков:

а) отношение местных властей (возможность введения ими дополнительных ограничений, осложняющих организацию платных образовательных услуг);

б) наличие альтернативных услуг у конкурентов;

в) неустойчивость спроса на услуги;

г) платежеспособность потребителей;

д) трудности с набором квалифицированных преподавателей и др.

## VII. Финансовый план

1. Источники финансирования вуза.

2. Распределение денежных доходов, прибыли, создание финансовых ресурсов, обеспечение роста прибыли, повышение рентабельности, выполнение финансовых обязательств перед бюджетом, банками, поставщиками, других обязательств.

3. Условия привлечения финансовых средств.

4. Налоговые последствия предоставления образовательных услуг (перечень видов налогов, ставки налогов, сроки их уплаты, имеющиеся льготы).

5. Финансовый план обобщает все предыдущие разделы в стоимостном выражении и содержит проектные данные о финансовых потоках, размерах инвестиций, объемах продаж, сведения об источниках финансирования и назначении используемых средств, сроке окупаемости инвестиций, издержках производства и обращения, о процентном соотношении доходов и расходов, использовании собственных и заемных средств.

Сравнение теоретических и практико-ориентированных подходов к организации и управлению конкурентоспособностью на рынке образовательных услуг позволяет в качестве способа повышения эффективности экономической деятельности вуза предложить бизнес-планирование финансово-экономической деятельности на основе метода финансового SWOT-анализа и сравнения экономических показателей.

Методика комплексного финансового SWOT-анализа деятельности вуза и сравнения экономических показателей отличается возможностью определять основные направления оценки деятельности вуза и его конкурентоспособности; положение на рынке образовательных услуг; привлекательность и стабильность отрасли, в которой функционирует вуз. С помощью методики можно прогнозировать уровень экономической безопасности вуза и планировать мероприятия по противостоянию влиянию экономических угроз (внутренних и внешних) при формировании стратегии развития вуза. 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.

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 образовательному учреждению шанс использовать рыночные благоприятные обстоятельства; создают конкурентные преимущества на рынке; потенциально могут быть краеугольными камнями стратегии. Таким образом, использование методики позволит вузам накапливать свои конкурентные сильные стороны и защищать свои конкурентные слабости.

Методика финансового SWOT-анализа деятельности учреждения образования включает несколько этапов исследования [2]:

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

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.

По результатам анализа после проведения группировки внешних и внутренних факторов по двум их характеристикам, например, по позитивности и негативности, получают следующие совокупности:

- внутренние факторы, которые позитивным образом свидетельствуют о сильных сторонах данного вуза;

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

Проводить данный анализ удобно и эффективно в виде бизнес-плана, который будет служить основой для принятия управленческих решений на уровне руководства вуза. С учетом результатов анализа осуществляется планирование показателей финансовых результатов и экономических показателей, что также отражается в бизнес-плане финансово-экономической деятельности вуза.

Таким образом, полученный при соединении инструментов и методов бизнес-планирования и SWOT-анализа механизм представляется весьма эффективным для анализа финансово-экономической деятельности и сравнения экономических показателей.

#### БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Арзякова О. Н. Рынок образовательных услуг и его анализ / О. Н. Арзякова, Е. В. Морозов // Советник бухгалтера в сфере образования и науки. – 2001. – № 3. – С. 44–47.
2. Бычкова Г. М. Инновационный механизм повышения эффективности высшего образования в Беларуси. – Минск: Право и экономика, 2004. – 219 с.
3. Хрипач В. Я. Экономика предприятия / В. Я. Хрипач, Г. З. Суша, Г. К. Оноприенко; Под ред. В. Я. Хрипача. – Мн.: Экономпресс. 2000. – 464 с.

Поступила в редколлегию 07.07.2005.