

зарубежный и украинский опыт по бизнес-планированию в учебных заведениях.

In clause the aspects of business - planning in професійнихзакладах of formation(education) are considered(examined). The submitted structure of the business - plan and short characteristic of his(its) stages and methodical recommendations concerning realization of each stage. In clauses are used foreign and Ukrainian experience from business - planning in educational institutions.

Термін планування уже давно стійко увійшов в наше життя. Кожна людина, сім'я, колектив, господарство не уявляють свого повсякденного життя без використання усного або письмового плану дій у роботі, навчанні, відпочинку, фінансових та інших справах на наступний день, місяць, рік, а більш завбачливі обмірковують свої дії на кілька років і навіть десятиліть. З'ясовується, що більше від усіх захищені економічно і соціально та досягають успіхів саме ті, хто належним чином планує свої дії.

В умовах ринкової економіки таке планування стає у багато разів важливішим, оскільки безглибокихрозрахунків, без обґрунтування і передбачення різного роду змін у майбутньому, вижити в конкурентній боротьбі дуже важко. Тому методам передбачення і планування, як найважливішим складовим управління, необхідно вчитися. Гострою проблемою сьогодні планування стає для системи професійної освіти, коли в час нестабільного економічного і політичного стану необхідно бути конкурентоспроможним не тільки на освітньому ринку, а й на ринку праці. Стратегічне планування - це інструмент, який допоможе професійним навчальним закладам задовільнити освітні потреби населення у професійній підготовці, перепідготовці або підвищенні

УДК 65.012.2

Василь Ковальчук
м. Київ

БІЗНЕС-ПЛАНУВАННЯ В ПРОФЕСІЙНО- ТЕХНІЧНОМУ НАВЧАЛЬНОМУ ЗАКЛАДІ

В статье рассматриваются аспекты бизнес-планирования в профессионально-технических учебных заведениях. Дается структура бизнес-плана и краткая характеристика его этапов, а также методические рекомендации для реализации каждого из этапов. В статье использован

кваліфікації. При цьому професійно-технічні навчальні заклади повинні забезпечувати як доступність своїх послуг, так і їх відповідність вимогам ринку праці. Виконання цих завдань є надто складним для України, яка пережила значні структурні зміни в економіці протягом останніх років.

Сьогодні, не дивлячись на численні директиви різноманітних владних структур, проблеми планування в професійному навчальному закладі є не досить дослідженими. Хоча відомі праці В.С. Москалюка «ГТланування діяльності підприємств», Г.М. Тарасюк та Л.І. Шваб «Планування діяльності підприємства», І. Агафонова «Підготовка бізнес-плану» та ін. В Україні бізнес плануванням займаються багато міжнародних проектів, проте в системі професійної освіти на сьогодні відомо тільки один Україно-Канадський: «Децентралізація управління професійним навчанням в Україні», який реалізується за сприяння Канадського агентства з міжнародного розвитку.

У даній статті ми розглянемо тільки деякі аспекти даної проблеми. В чому ж сутність бізнес-планування? Бізнес-план - це ретельно підготовлений плановий документ, який розкриває усі сторони будь-якого започаткованого комерційного проекту. Він дозволяє передбачати заходи щодо реалізації нової ідеї, визначати необхідне фінансове забезпечення і отримання певного зиску. Практично його можна вважати формою експертної оцінки доцільності та ефективності здійснення тієї або іншої підприємницької ідеї.

Бізнес-план - це документ, який містить систему ув'язаних у часі та просторі та узгоджених з метою і ресурсами заходів і дій, спрямованих на отримання максимального прибутку внаслідок реалізації підприємницького проекту (угоди) [4, 284].

Бізнес-план є інструментом управління для

документації завдань і пропозицій щодо їх досягнення в межах певного періоду. Це письмовий документ, який описує, ким ви є, що плануєте досягти і як збираєтесь подолати виклики. Детальніше, бізнес план описує, як організація буде використовувати свої людські, капітальні й фінансові ресурси для виконання поставлених завдання. Цей документ також містить детальний огляд викликів та можливостей, з якими стикається організація. Бізнес-план готують люди, які будуть його виконувати.

Процес бізнес-планування містить три етапи:

- підготовчий період - підбір виконавців, консультантів та експертів, постановка завдання і розподіл обов'язків між виконавцями, розробка календарного плану (графіка) виконання робіт, збір вихідної інформації;
- розробка бізнес-плану;
- презентація бізнес-плану - доведення основних положень бізнес-плану до потенційних інвесторів.

Перед розробкою бізнес-плану слід відповісти на питання: «Для чого ми займаємось бізнес-плануванням?» та «Як використовувати бізнес-план?»

Складанню бізнес-плану передуює визначення цілей власного бізнесу взагалі і бізнес-плану зокрема.

Бізнес-план охоплює як зовнішні, так і внутрішні цілі [1]. Основна зовнішня ціль полягає в тому, щоб запевнити майбутніх партнерів і кредиторів в успіху справи. Головна внутрішня ціль бізнес-плану - бути основою управління підприємницькою діяльністю. Конкретні цілі розкривають зміст і особливості планових заходів, особливості самого підприємства, специфіку його діяльності.

Бізнес-план дає змогу розв'язати цілий ряд завдань, основними серед яких є:

- 1) обґрунтування економічної доцільності напрямків розвитку підприємства;

2) розрахунок очікуваних фінансових результатів діяльності підприємства, насамперед обсягів продажу та прибутку;

3) визначення джерел фінансування обраної стратегії, тобто способів концентрації фінансових ресурсів;

4) підбір працівників, спроможних реалізувати даний план.

Кожне завдання плану може бути розв'язане лише у взаємозв'язку з іншими. Центром бізнес-плану є концентрація фінансових ресурсів. Саме бізнес-план є важливим засобом збільшення капіталу підприємства. Процес складання плану дає змогу глибоко проаналізувати розпочату справу в усіх деталях. Бізнес-план є основою бізнес-пропозиції у переговорах із майбутніми партнерами, він відіграє важливу роль при комплектуванні основного персоналу підприємства.

Таким чином, бізнес-план, по-перше, може бути використаний для розробки концепції бізнесу, для детального відпрацювання стратегії, для попередження помилок шляхом детального аналізу маркетингу, фінансів, виробничої діяльності підприємства.

По-друге, бізнес-план є інструментом, за допомогою якого суб'єкт господарювання може оцінити фактичні результати своєї діяльності за певний період.

По-третє, бізнес-план є засобом залучення коштів.

Організації, які вже сформувались, при розробці бізнес-плану мають певні переваги порівняно з організаціями-початківцями. Цифри, які вони використовують для розрахунків, надійно обґрунтовані результатами їх діяльності, їх задуми на майбутнє впливають з їх колишньої стратегії, спираючись на успіхи організації, досвід, набутий після аналізу своїх помилок.

На шляху створення будь-якої справи постає ряд суттєвих перешкод, кожна з яких за відсутності необхідного підходу може стати причиною виникнення проблемної ситуації. До них належать: організація управління, накопичення капіталу, розробка та маркетинг продукту, підтримання на необхідному рівні валового прибутку та захист бізнесу від небажаного впливу тощо [1].

В процесі дослідження більшості керівників виникає запитання: «Навіщо нам потрібне бізнес-планування?» Розроблений бізнес-план навчальні заклади зможуть використовувати:

- як управлінський засіб;
- для визначення пріоритетів, для розподілу ресурсів;
- для визначення шляхів досягнення цілей;
- для зв'язку навчального закладу із зовнішніми зацікавленими сторонами.

Аналіз досліджень з бізнес-планування в розвинутих країнах дає можливість встановити алгоритм дій навчального закладу з бізнес-планування:

1. Заклад профтехосвіти щорічно проводить дослідження - відслідковує потреби на регіональному ринку праці (які професії є потрібними на ринку праці, які вимоги до кожної з професій), а також якими є результати закріплення на робочому місці випускників попереднього року навчання.

2. Керуючись дослідженнями, навчальний заклад розробляє бізнес-план, який подається до уряду провінції для отримання фінансування.

3. Регіональний уряд, проаналізувавши якість та обґрунтованість бізнес-плану, надає фінансування для навчального закладу.

4. Орієнтуючись на потреби ринку, навчальний за-

клад розробляє нові або удосконалює старі навчальні курси та здійснює набір такої кількості студентів, яка за прогнозами матиме можливість працевлаштуватися [2, 1].

Для прикладу канадські навчальні заклади, так як і українські, не отримують від уряду достатньо коштів для забезпечення всіх навчальних потреб. Однак сама система фінансування в тій же Канаді побудована таким чином, щоб стимулювати навчальний заклад працювати на кінцевий результат. Натомість українська система стимулює навчальний заклад працювати для збереження статусу. Адже система фінансування в Україні суттєво відрізняється від тієї ж канадської. Для прикладу.

1. Обсяг фінансування українського навчального закладу не залежить від ефективності його роботи. Цей фактор не стимулює навчальні заклади вдосконалюватися.

2. Український навчальний заклад профтехосвіти не має чітких даних про потреби ринку праці (які фахівців, з якими компетенціями потребують роботодавці).

3. Український навчальний заклад профтехосвіти не знає, якими є результати закріплення на робочому місці випускників попередніх років (дані про працевлаштування випускників є фіктивними).

4. Український навчальний заклад профтехосвіти не може змінити навчальну програму більше ніж на 20 %, навіть якщо те, чого він навчає, вже ніде на виробництві не застосовується.

5. В українських навчальних закладах не враховуються регіональні особливості до підготовки тієї чи іншої професії (більшість професій готуються за державним стандартом, який не завжди задовільняє запити роботодавця).

Проте наша країна просувається потроху вперед. В кількох регіонах і вже розпочався експеримент з впровадження децентралізованого фінансування професійної

освіти. Більшість керівників, усвідомлюючи прогресивні зміни в системі фінансування, беруть на озброєння бізнес-планування - новий управлінський інструмент, який допоможе ефективніше конкурувати в отриманні державних та інших коштів. За різними дослідженнями рівень сучасної потреби у впровадженні бізнес-планування складає 96%.

Розробляючи бізнес-план необхідно дотримуватись перш за все таких вимог:

- реалістичність та конкретність;
- доступність;
- обґрунтованість;
- узгодженість з усіма членами колективу.

Схематично структуру робіт з розробки бізнес-плану можна зобразити наступним чином:

Базовий аналіз	Критичні питання	SWOT-аналіз	Пріоритетні НДП	Плани дій	Система моніторингу
Аналіз галузі		Внутрішні чинники		Ціль 1	
Маркетинговий аналіз		Зовнішні чинники		Ціль 2	
Аналіз навчального процесу				Ціль 3	
Аналіз управлінської структури				Ціль 4	
Фінансовий аналіз				Ціль 5	

Важливою передумовою складання будь-якого бізнес-плану є аналіз об'єктивної інформації про умови, у яких існує навчальний заклад. Більша частина такої інформації уже зібрана і, як правило, використовується при отриманні ліцензії. Іншу частину інформації можна отримати, провівши маркетингові дослідження.

- Опитування абітурієнтів (Хто йде вчитися в навчальний заклад? Які категорії молоді, де вони живуть? Звідки вони дізналися про можливість навчатися в цьому навчальному закладі? Які мотиви були визначальними, коли вони прийняли рішення піти на навчання?).

- Опитування випускників (Чим задоволені і чим не задоволені випускники закладу? Які очікування справдилися, а які - ні?).

- Опитування роботодавців (Хто працевлаштовує випускників навчального закладу? Які чинники є визначальними при прийомі на роботу? Чому вони приймають таке рішення? Чи відповідають випускники потребам роботодавців?).

- Крім того передбачається, що соціальні партнери, в особі центру зайнятості, нададуть інформацію про існуючі тенденції [2, 1]. Тільки при наявності такої інформації навчальний заклад може розробляти подальший план змін, який приведе його в конкурентний стан.

Планування, як правило, починають з визначення кола повноважень та стратегічної мети. Коло повноважень - це опис того, що організація повинна робити і що їй дозволено робити. Управління системою професійного навчання безробітних в Україні здійснюється Міністерством праці та соціальної політики разам із Міністерством освіти і науки України відповідно до спільного наказу №53/50 від 13 лютого 2001 року. Стратегічна мета визначає, що хоче зробити або чим стати організація (група з планування), враховуючи наявні повноваження.

Таблиця 1

ПОВНОВАЖЕННЯ	СТРАТЕГІЧНА МЕТА
Джерело Орган влади, який створив організацію (визначені ззовні).	Джерело Люди, які працюють у середині організації.

Фокус	Фокус
Визначають, що організація повинна робити.	Визначає, що організація хоче зробити в межах та поза своїми повноваженнями

Аналіз навчального процесу полягає в:

- аналізі навчальних програм (відповідність потребам роботодавців, наявності методичної літератури, підручників);

- аналізу викладацького складу;

- аналізі матеріальної бази: приміщень, обладнання, сировини, витратних матеріалів;

- процедурі контролю якості навчального процесу.

В розділі «Аналіз управлінської структури» описується управлінська структура навчального закладу. Сильні та слабкі сторони організаційної структури. Необхідно перевірити існуючу структуру, наявні організаційні обов'язки, на відповідність тим змінам, які заплановані бізнес-планом.

Фінансовий аналіз передбачає огляд фінансування навчального закладу: хто і за якими принципами приймає рішення про фінансування; огляду сильних і слабких сторін системи фінансування. Основні питання на цьому етапі «Чи очікуються перспективні зміни і чи готовий заклад до таких змін?»

Наступний етап полягає у визначенні потреб у:

- налагодженні зв'язків з громадою;

- забезпеченні соціальної рівності;

- створенні системи маркетингу;

- орієнтації навчання на потреби роботодавця;

- покращенні навчальних програм;

- розробці навчальних матеріалів;

- запровадженні процесів дослідження ринку праці;

- запровадженні процесів оцінки ефективності;
- покращенні матеріально-технічної бази.

Внутрішній аналіз визначає, наскільки ефективна діяльність організації на даний момент. Після завершення такої перевірки можна буде зробити висновок, яку діяльність організація проводить виключно добре та які внутрішні ресурси особливо міцні. З іншого боку, цей процес повинен також визначати діяльність та ресурси організації, які вимагають покращення [3, 44].

Внутрішній аналіз складається із групування основних тем в межах даних про саму організацію. У контексті професійно-технічних навчальних закладів та відповідної системи загалом. Ці теми стосуються чотирьох головних тем [5, 23]:

Людські ресурси: навички та ентузіазм адміністрації, педагогічних працівників та добровольців з громади.

Навчальні програми: відповідність змісту програм потребам виробництва, вимогам роботодавців, регіонального ринку праці та індивідуальним потребам самих учнів, відповідність умов навчання цілям навчання, гнучкість та варіативність програм, участь роботодавців у організації навчального процесу тощо.

Матеріально-технічне забезпечення: навчальне обладнання, бібліотеки, гуртожитки, поточне обслуговування, відповідність наявних навчальних приміщень санітарно-технічним нормам, наявність ідальні.

Процедури: правильний розподіл ресурсів, накопичення ресурсів для забезпечення навчального процесу, спілкування з працівниками та громадою, консультації учнів та студентів тощо.

Загалом більшість зібраних результатів внутрішнього аналізу даних можна класифікувати як сильні та слабкі сторони організації. З ними порівнюють ключові індикатори

продуктивності, а також дані інтерв'ю та фокус груп для визначення збіжностей та суперечностей.

Зовнішній аналіз визначає поточні або очікувані тенденції в економічній, соціальній та політичній сферах, які можуть вплинути на організацію. Такий аналіз вказує, які із зазначених тенденцій та питань становлять можливості та загрози для організації.

Дані стосовно зовнішніх тенденцій та питань зазвичай можна віднести до двох головних категорій:

Соціальні: етнічні, демографічні зміни, міграція населення всередині країни тощо.

Технологічні: інформаційні технології, широке їх використання, потреба в постійному навчанні для користування технологіями, що оновлюються.

Економічні: занепад державних підприємств, зростання малих та середніх підприємств, рівень працевлаштування.

Політичні: потенційна інтеграція в ЄС, децентралізація влади.

Поєднання ключових індикаторів продуктивності (КІП), даних інтерв'ю та фокус груп можуть визначити можливості та загрози (тенденції та події, від яких організація може отримати користь або шкоду). У цьому зв'язку важливим є міркування зовнішніх зацікавлених сторін. Наприклад ключові індикатори продуктивності можуть вказувати, що в сільському господарстві відбувається поживлення економічної активності. Однак, якщо це не підтверджується даними інтерв'ю та фокус-груп (а також випускників, що знаходять роботу в цьому секторі) на місцях, дані КІП слід ставити під сумнів. Особливо важливим при проведенні зовнішнього аналізу є збір наступних даних від зацікавлених сторін: роботодавці, агенції регіонального розвитку.

Сказавши це, слід зазначити, що для деяких цілей проведення оцінки виконаних робіт буде нелегким завданням. Особливо нестандартний підхід група зі стратегічного планування повинна проявити при розробці методів ретельного вимірювання якісних даних. У деяких випадках збір даних може бути надто проблематичним, або отримані дані ставитимуться під сумнів через те, що прогрес на шляху до досягнення даної цілі надзвичайно важко виміряти. Група розробників плану повинна оцінити, яких зусиль вимагатиме збір даних та приймати тільки такі індикатори, які організація зможе збирати та записувати на постійній основі.

Чи реалістичні цілі?

Для підтвердження досягнень важливо мати вимірювані цілі. Проте у випадках, де такі дані отримати важко або вони є ненадійними, краще за все уникати абсолютних цілей. Якщо організації невідомі власні результати відповідно до ключових індикаторів, така ціль може бути нереалістичною.

Чи обов'язково викличе досягнення мети та відповідних індикаторів зміни в організації?

Організації "управляють тим, що самі оцінюють". Індикатори стосовно кожної цілі потрібно вимірювати на постійній основі, занотовуючи успіхи та невдачі. Це водночас є і сильною, і слабкою стороною стратегічного планування. Менеджери, директори, педагогічні працівники постійно будуть під тиском досягнення поставлених цілей. Якщо обрані ключові індикатори безпосередньо не стосуються потрібних для організації змін, відбуватиметься неправильний розподіл значних ресурсів. У такому випадку індикатор вказуватиме на досягнення мети, тоді як насправді рівень незадоволення зростатиме.

Які часові рамки?

Ми рекомендуємо вимірювати ключові індикатори продуктивності кожного року. Деякі цілі можна досягти швидше за інші, проте важливо щоб визначені цілі можна були виконати за порівняно короткий час (максимум за чотири-п'ять років). Триваліші часові рамки викликають самозаспокоєння та зволікання [3, 56-57].

Кожна ціль супроводжується одним або декількома спорідненими завданнями. Завдання - це заходи, успішне завершення яких сприятиме досягненню однієї або декількох цілей стратегічного плану. Тому кожне завдання повинно мати прямий зв'язок із досягненням відповідної мети. Кожна ціль супроводжується одним або декількома спорідненими завданнями.

Наступний етап бізнес-планування полягає в розробці плану дій.

План дій зазначає, які заходи або завдання повинні бути виконані для досягнення мети. План дій, крім того: 1) визначає відповідального за виконання окремих завдань; 2) зазначає, де і коли проходитимуть заходи; 3) визначає витрати для кожного заходу. Наприклад:

Ціль 1.1.: 70% навчальних закладів мають затверджений навчальний план до 2007 року.

Завдання 1.1.1: Створити групу зі стратегічного планування в кожному навчальному закладі.

Відповідальний за виконання: Координатор процесу.

План дій

Таблиця 2

Завдання	Відповідальна особа	Початок/ завершення	Ресурси	Випрати
Розробити навчальні програми	Координатор процесу	Липень 2006 Жовтень 2006	Навчальні матеріали	

Створити мережу для оцінки якості навчання	Координатор процесу	Вересень 2006 Жовтень 2006	Друк	
Розробити положення та визначити склад групи зі стратегічного планування (ГСП)	Керівник навчального закладу	Вересень 2006 Листопад 2006	1	
Підтвердити призначення представників внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін	Координатор процесу	Листопад 2006 Грудень 2006	Поїздки до навчальних закладів	
Офіційне призначення членів ГСП	Керівник навчального закладу	Січень 2007 Січень 2007	Поштові витрати Зв'язок	
Провести навчальний семінар для членів іругш зі стратегічного планування	Координатор процесу	Лютий 2007 Квітень 2007	Поїздки до навчальних закладів Матеріально-технічне забезпечення Харчування	
Отримати та проаналізувати оцінку семінару від його учасників	Координатор процесу	Гравень 2007	Іюнітові зитрати Зв'язок	

Нарешті, після узгодження змісту бізнес-плану його необхідно ретельно викласти на папері. Всі учасники процесу, від членів групи зі стратегічного планування до

внутрішніх та зовнішніх зацікавлених сторін, повинні мати спільне уявлення про те: 1) де зараз знаходиться організація; 2) чого вона хоче досягти; 3) чому вона хоче рухатись у цьому напрямку. Бізнес-план також повинен містити індикатори, які показують, наближається чи віддаляється організація від своїх цілей.

Приклади індикаторів моніторингу успішності

Таблиця 3

Рівень вступу	Рівень відрахування випускників
Рівень відрахування	Рівень вступу до ВНЗ
Рівень вступу/випуску представників меншин	Співвідношення випускників та студентів
Кількість навчальних програм	Кількість короткотермінових навчальних програм
Обсяг доходів навчального закладу	Витрати на ремонт
Академічна успішність учнів/студентів	Витрати на матеріально-технічне забезпечення
Рівень задоволення студентів та їх батьків	Кількість робочих місць на місцевому та регіональному рівнях
Місцевий та регіональний рівень безробіття	

За моніторинг та оцінку стратегічного плану відповідає координатор процесу. Частиною плану виступають ключові індикатори продуктивності, тому моніторинг полягає в порівнянні ключових даних з наміченими цілями. Всі КІП повинні вимірюватись та оцінюватись щонайменше раз на шість місяців, хоча деякі показники, вимірювання яких вимагає більших затрат ресурсів (такі як рівень працевлаштування випускників), можна вимірювати щорічно.

Приклад моніторингу успішності

Таблиця 4

Індикатор	Очікуваний результат	Етапи досягнення

У сучасних умовах бізнес-план є робочим інструментом, який описує процес функціонування організації, показує, яким чином її керівники мають намір досягти своєї мети. Якісно розроблений бізнес-план допомагає організації зростати, здобувати нові позиції на ринку, розробляти перспективні плани свого розвитку, формувати концепції виробництва нових товарів і послуг та обирати раціональні шляхи їх реалізації.

Підготувавши бізнес-план, організація отримує інструмент контролю управління, що забезпечує поступове його просування до встановленої мети.

Література

1. Агафонова Л. Підготовка бізнес-плану. Практикум. 3-е вид. - К.: Знання 2001.- 158с.
2. Інформаційно вісник проекту "Децентралізація управління професійним навчанням в Україні". Випуск № 6, січень-квітень 2007 р./ www.siastr.org.ua.
3. Посібник зі стратегічного планування професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації робітничих кадрів/Д. Харві, Г. Мак Твіш, Т. Аванс, І. Ілько, Г. Русанов, В. Крашевський.К.- SIAST 2006.- 124 с.
4. Тарасюк Г.М., Шваб Л.І. Планування діяльності підприємства: Навч. посібн. 2-е вид. - К.: Каравела, 2005. -312 с.
5. Sinnet, William E (1995) Strategic Planning Workshop: Participants Manual. Indian Society for Technical Education, New Delhi.