

ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

Алексеева А.Ю.

студент,

Севастопольский национальный технический университет

СУЩНОСТЬ И ОСОБЕННОСТИ ПРИМЕНЕНИЯ МЕТОДОВ СТРАТЕГИЧЕСКОГО АНАЛИЗА В БИЗНЕС-ПЛАНИРОВАНИИ

В рыночной экономике предприниматели не могут добиться стабильного успеха, если не будут четко и эффективно планировать свою деятельность, постоянно собирать и аккумулировать информацию, как о состоянии целевых рынков, положения на них конкурентов, так и о собственных перспективах и возможностях. Одним из широко применяемых инструментов планирования и обобщения информации в современной экономике является бизнес-план.

Составление бизнес-планов необходимо как перед началом предпринимательской деятельности, когда предприниматель выбирает отрасль, в которой будет задействован, рынок сбыта, деловых партнёров, так и в реализации уже успешного бизнеса, если предприниматель хочет выйти на новые рынки, выпускать новую продукцию, модернизировать производство и т.д. Бизнес-план необходим для убеждения посторонних инвесторов в целесообразности вкладывания денег в бизнес или предоставления кредита, а также помогает сохранить избранный курс деятельности и не позволить случайным обстоятельствам отклонить от выбранной цели. В связи с этим овладение техникой бизнес планирования становится сегодня актуальной задачей предприятий.

Данная работа посвящена вопросам методического обеспечения процесса бизнес-планирования, в частности раскрытию аналитических возможностей методов стратегического анализа при формировании бизнес-плана.

На сегодняшний день существует большое количество методик бизнес-планирования. Из западных методик на рынке Украины

наиболее известна разработка UNIDO (Организация объединенных наций по промышленному развитию) для развивающихся стран по подготовке промышленных технико-экономических обоснований.

Важную роль сыграло и государство. В настоящее время в Украине действуют методические указания, утвержденные приказом:

– Государственного агентства Украины по инвестициям и развитию от 31.08.2010 г. №73;

– Министерства экономики Украины от 06.09.2006 г. № 290.

Анализируя существующие методики бизнес планирования, можно констатировать, что в основе большинства из них лежит описание структуры бизнес-плана (последовательность разделов) и их примерного содержания.

Между тем в словаре С.И. Ожегова и Н.Ю. Шведовой дано следующее определение понятию «метод»: «Способ теоретического исследования или практического осуществления чего-либо. Способ действовать, поступать каким-нибудь способом». «Методика» же определена как: «совокупность методов обучения чему-нибудь, практического выполнения чего-нибудь» [2].

С этой точки зрения необходимо отметить, что под методикой бизнес-планирования следует понимать не только и не столько требования по содержанию бизнес-плана, сколько совокупность приемов и их последовательность, применяемых при разработке бизнес-плана.

Существует заблуждение, что структура бизнес-плана и последовательность его разработки – это одно и то же. Иными словами, предполагается, что существует некая линейная схема, а в ней – позиция номер один с которой всегда надо начинать. Фактически это всегда интеграционный процесс, который нельзя выстроить в виде цепочки, замкнутой в круг. Однако это не означает, что в структуре бизнес-плана нет общей внутренней логики. Структура бизнес-плана может быть представлена в виде трех блоков. Первый блок – это словесное описание проекта или того состояния бизнеса, которое намечается достигнуть, с точки зрения всех компонентов менеджмента. Во второй и третий блоки выносятся те разделы первого блока, которые поддаются количественному выражению, план административных мероприятий, направленных на достижение поставленных целей, и финансовый план.

Написание первого блока является стержневым элементом процедуры формирования бизнес-плана и должно опираться на результаты перспективного стратегического анализа, использование которого для формирования качественных бизнес-планов способно оказывать серьезное влияние на будущую эффективность деятельности компании.

По своей сути стратегический анализ является этапом предплановых исследований, на котором системно анализируются факторы внешней, окружающей среды и ресурсного потенциала предприятия (внутренних возможностей) для определения «текущего состояния дел» на предприятии и выявления условий для его дальнейшего успешного развития в условиях рыночного хозяйствования.

В теории и практике стратегического планирования нет четкой классификации методов стратегического анализа. Более того, отнесение того или иного метода к стратегическому анализу чаще всего носит весьма условный характер, поскольку сами методы достаточно универсальны [3]. К наиболее распространенным методам стратегического анализа, применяемым на практике относятся следующие:

- PEST-анализ (анализ политических (Political), экономических (Economical), социальных (Social) и технологических (Technological) аспектов внешней среды);

- Модель Портера (модель пяти сил конкуренции) (анализ конкурентных условий сложившихся на рынке, которая позволяет оценить степень влияния каждой из пяти сил на компанию);

- SNW-анализ (анализ сильных (Strength), нейтральных (Neutral) и слабых (Weakness) сторон организации);

- R-анализ или коэффициентный анализ (сопоставление (расчет коэффициентов) различных измеримых показателей);

- SWOT-анализ (выявление сильных (Strength) и слабых (Weakness) сторон предприятия, а также возможностей (Opportunities) и угроз (Threats) внешней среды, а затем нахождение взаимосвязей между ними).

В таблице 1 показано, каким образом вышеперечисленные методы могут применяться при написании конкретных разделов бизнес плана, составленного в соответствии с методическими рекомендациями Государственного агентства Украины по инвестициям и развитию [1].

Таблица 1

**Применение методов стратегического анализа
при составлении бизнес-плана**

Метод Раздел	PEST-анализ			
	Политические факторы	Экономические факторы	Социальные факторы	Технологические факторы
Общая информация об инвестиционном проекте, в том числе соответствие задачам и приоритетам, определенным Программой деятельности КМУ	Изучение положений программы деятельности КМУ с целью обоснования соответствия задачам и приоритетам, которые ей определены	Анализ экономической ситуации с целью обоснования важности проекта для развития экономики	Анализ социальной ситуации для обоснования актуальности проекта для общества	Анализ технологической среды для обоснования актуальности инновационного проекта
Описание продукции субъекта хозяйствования				Исследования на патентную чистоту
Маркетинг и сбыт продукции	Оценка влияния политической стабильности, принятых государственных программ и законодательных актов на возможности сбыта	Анализ динамики ВВП, инфляции, уровня занятости, средней заработной платы, доступности кредита с целью оценки величины спроса	Изучение традиций, ценностей, привычек, стиля жизни, вкусов и психологии потребителей демографической среды	
Производственный план	Изучение требований законодательства в сфере охраны труда и окружающей среды	Анализ отраслей, обеспечивающих организацию материально-техническими ресурсами и поддерживающих отраслей, цены поставщиков, возможности альтернативных поставок		Анализ технологической среды для обоснования прогрессивности применяемых технологий

Организационный план	Изучение трудового права для определения социальных гарантий, льгот, доплат, прав и обязанностей работников	Оценка заработной платы на рынке труда	Анализ наличия кадров требуемой квалификации на рынке труда	
	Изучение порядка и сроков государственной регистрации, получения лицензий, прав на земельный участок и разрешения на строительство			
Финансовый план	Анализ налоговой политики, перечня государственных сборов и платежей для определения суммы отчислений в бюджет и величины чистой прибыли	Анализ процентных ставок для определения величины процентных отчислений		
Оценка эффективности и реализации инвестиционного проекта		Анализ инфляции, процентных ставок и доходности альтернативных вложений для определения нормы дисконта	Анализ социальной сферы для обоснования социально-экономического эффекта	

Риски	Анализ возможности ухудшения политической ситуации, введения эмбарго и ограничений на внешнюю торговлю, изменения законодательства, таможенной и налоговой политики	Оценка вероятности изменения темпов экономического развития, процентных ставок, курса валют, транспортных тарифов, цен на ресурсы, срывов договорных обязательств	Анализ возможности изменения ценностей, норм, возникновение социальных конфликтов	Анализ вероятности появления альтернативных технологий
Метод Раздел	Модель пяти сил Портера			
Маркетинг и сбыт продукции	Анализ вероятности появления новых конкурентов, уровня конкурентной борьбы, угрозы появления субститутов, рыночной власти поставщиков и покупателей для определения привлекательности той или иной отрасли			
Производственный план	Анализ рыночной власти поставщиков для определения будущих условий поставок			
Риски	Оценка уровня угрозы каждой из пяти сил			
Метод Раздел	SNW-анализ	R-анализ		
Описание субъекта хозяйствования и сфера его деятельности	Анализ ключевых компетенций организации	Вертикальный и горизонтальный анализ финансовой отчетности, расчет показателей эффективности		
	Анализ организационной структуры			
Производственный план	Анализ используемых технологий и ноу-хау	Анализ загрузки производственных мощностей, производительности труда		
Организационный план	Анализ опыта, навыков и квалификации сотрудников	Анализ структуры персонала		
Финансовый план		Анализ финансового состояния для оценки кредитоспособности		
Риски	Анализ квалификации персонала для оценки вероятности потерь, связанных с ошибками работников	Анализ износа основных фондов для оценки вероятности сбоев в производственном процессе		
Метод Раздел	SWOT-анализ			
Маркетинг и сбыт продукции	Комплексная оценка факторов внешней и внутренней среды фирмы, сравнение внутренних сил и слабых черт компании с рыночными возможностями, выбор направления, в котором компания должна развивать бизнес			

Источник: разработано автором

Подводя итог формирования стратегической концепции развития компании в системе бизнес-планирования и определяя в ней место, цели и задачи стратегического анализа, а также особенности реализации его методики в процессе разработки бизнес-планов, следует отметить, что он играет доминирующую роль не только в процедуре долгосрочного прогнозирования бизнеса, но и непосредственно востребован в качестве контрольного, координирующего и корректирующего инструмента выполнения миссии компании. Это будет способствовать углублению методических основ экономического анализа в целом, а также возможностей его использования в аналитической практике хозяйствующих субъектов.

Список использованных источников:

1. Методичні рекомендації з розробки бізнес-планів інвестиційних проектів, Наказ Державного агентства України з інвестицій та розвитку від 31.08.2010 р. № 73
2. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова. – М.: Азбуковник, 1998. – 944 с.
3. Стратегический менеджмент / Под ред. Петрова А.Н.– СПб.: Питер, 2005. – 496 с.

Кобальчинська Є.О.

асистент,

Одеський національний політехнічний університет

ВИРОБНИЧИЙ ПОТЕНЦІАЛ ЯК ФАКТОР РОСТУ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Кожне підприємство в умовах ринкових відносин повинно шукати методи ефективного використання ресурсного забезпечення підприємства. Тільки успішна реалізація усіх активів підприємства, які створюють потенціал підприємства, дозволить зберегти та посилити свою конкурентоспроможність.

В умовах постійних змін зовнішньої середовища однією з головних завдань для кожного підприємства є збереження своєї конкурентоспроможності на ринку.