

3.5. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЙ ПОДХОД К ПРИМЕНЕНИЮ МЕТОДИКИ SWOT-АНАЛИЗА В ОРГАНИЗАЦИЯХ ТОРГОВЛИ ДЛЯ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ФУНКЦИОНИРОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИИ

Богомолова Е.В., финансовый директор
ООО «Компания «С-тойз»

Статья посвящена проблеме использования в современных рыночных условиях западных методов анализа. Дана краткая характеристика наиболее эффективных и широко применяемых западных методик. Отдельное внимание уделено методике SWOT-анализа, алгоритму его проведения и использованию совместно с традиционными российскими методами финансово-экономического анализа.

В условиях рыночной экономики важнейшей задачей любого субъекта хозяйствования является постоянный контроль за объемом продаж и доходами, поскольку при быстро меняющемся спросе и обостряющейся конкуренции существенно возрастает риск невостремленности продукции (работ, услуг). Для своевременной оценки текущей ситуации, принятия сбалансированных решений для управления доходами и прибылью организации как основными показателями финансовых результатов функционирования организации, необходим оперативный анализ, а в ряде случаев – мониторинг объема продаж, выручки, прибыли.

Для активного управления объемом продаж и прибылью необходимо привлечение как учетной (внутренней) информации, так и данных о состоянии рынка, спроса на конкретные группы товаров (работ, услуг), динамике цен и т.п. (рыночная неучетная информация). Интеграция учетной и рыночной информации предполагает использование новых методов экономического анализа.

Большинство классических методов экономического анализа, разработанных российскими учеными, основывается на данных бухгалтерской отчетности. В условиях возросшей конкуренции и сложности выхода на новые рынки, динамичности формирования информации и изменения рыночной конъюнктуры, руководству организации требуется оперативная информация о текущей ситуации и позиционировании участников рынка в той или иной отрасли или направлении, динамике изменения основных факторов, определяющих успешное функционирование организации.

Поскольку рыночная информация часто меняется и является неустойчивой, для её формирования большое значение имеют экспертные оценки, сделанные на основании имеющихся данных управленческого учета – следствие этого – получение на их основе необходимого массива неучетной информации, разработка методов анализа, ориентированных на активное её использование.

Учитывая последовательный переход бухгалтерского учета и составление отчетности на требования, принятые в международных стандартах финансовой отчетности (МСФО), существенно возрастает роль рыночной информации, позволяющей более четко реагировать на изменения условий рынка. Требования к включаемым в отчетность пояснениям и дополнениям предполагают оценку соответствия структуры производства и результатов деятельности предприятия требованиям рынка – использование справедливой стоимости, создание резервов под обесценение активов и т.п. Для выполнения этих требований необходима дополнительная рыночная информация и новые методы её анализа.

Такого типа методик активно используются за рубежом. В этой связи изучение опыта применения методик анализа, адекватных рыночной экономике, и оценка возможности их применения в современной экономике России имеет большое практическое значение. Ниже приведена классификация основных зарубежных методик финансово-экономического анализа, основанных, в том числе, на экспертных оценках (см. табл. 1).

Таблица 1

КЛАССИФИКАЦИЯ ЗАРУБЕЖНЫХ МЕТОДИК ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО, СТРАТЕГИЧЕСКОГО И МАРКЕТИНГОВОГО АНАЛИЗА

Наименование методов	Характеристика методов
Управление цепочками поставок (SCM – Supply Chain Management)	SCM-метод – это система учета и управления взаимоотношениями с поставщиками
Бенчмаркинг (Benchmarking)	Бенчмаркинг представляет собой процесс нахождения и изучения лучших из известных методов ведения бизнеса и поисков возможных путей их применения в конкретной организации
Функционально-стоимостной анализ (ФСА, Activity Based Costing, ABC)	Метод определения стоимости и других характеристик изделий, услуг и потребителей, в основе которого лежит использование функций и ресурсов, задействованных в производстве, маркетинге, продаже, доставке, технической поддержке, оказании услуг, обслуживании клиентов, а также в обеспечении качества
CVP анализ	Метод для принятия управленческих решений, касающихся обоснования цены реализации товаров, планирования объема продаж, увеличения (экономии) по отдельным видам расходов, решения принимаются на основе анализа соотношений затрат, объема и прибыли
ERP (Enterprise Resource Planning)	ERP-метод – это информационная система управления ресурсами организации, ведется управленческий, бухгалтерский и финансовый учет, осуществляются функции производственного планирования и планирования поставок
Маркетинг отношений (CRM – Customer Relations Management)	CRM-метод – это система учета и управления взаимоотношениями с потребителями
MRP II (Manufacturing Resource Planning)	Главной задачей MRP-метода является обеспечение гарантии наличия необходимого количества требуемых материально-производственных запасов в любой момент времени в рамках планирования, учитывая возможное уменьшение постоянных запасов; По сути – автоматизированное планирование всех производственных ресурсов организации: сырья, материалов, оборудования, трудозатрат используется для описания компонентов «производство», «логистика»
CSRP (Customer Synchronized Resource Planning)	CSRP-метод – это планирование ресурсов в зависимости от потребностей рынка
SWOT-анализ	SWOT-анализ – это анализ сильных и слабых сторон предприятия

При сравнении вышеперечисленных методик целесообразно выделить методику SWOT-анализа как одну из наиболее эффективных по сравнению с другими зарубежными методиками, применяемыми в настоящее время в России, преимуществом которой явилась возможность применения для всех отраслей хозяйствования. Этот метод широко применяется в зарубежной практике финансового анализа, где он рассматривается как важнейший инструмент маркетингового анализа организации. Однако при детализации SWOT-анализа и включении в него математических расчетов основных балансовых коэффициентов, определяющих финансовые результаты деятельности, финансовое состояние организации его можно, и целесообразно, рассматривать как комплексный метод оценки финансово-хозяйственной деятельности организации. Особое значение он имеет для организаций с широкой номенклатурой товаров (работ, услуг) при существенном различии их доходности.

SWOT-анализ позволяет выявить и структурировать сильные и слабые стороны фирмы, а также потенциальные возможности и угрозы. Достигается это за счет сравнения внутренних сил и слабых черт компании с возможностями, которые обеспечивает рынок. Исходя из качества соответствия, делается вывод о том, в каком направлении организация должна развивать свой бизнес, и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам.

Цель SWOT-анализа – сформулировать основные направления развития организации через систематизацию имеющейся информации о сильных и слабых сторонах фирмы, а также о потенциальных возможностях и угрозах, возникающих на рынке.

Задачи SWOT-анализа:

- выявить сильные и слабые стороны по сравнению с конкурентами;
- оценить возможности и угрозы внешней среды;
- связать сильные и слабые стороны с возможностями и угрозами;
- сформулировать основные направления развития организации.

Важно четко разграничить понятия основных элементов SWOT: силы, слабости, возможности и угрозы.

Сильные и слабые стороны – это внутренние черты компании, следовательно, они ей подконтрольны. Возможности и угрозы связаны с характеристиками рыночной среды и должны быть учтены при обосновании развития организации.

В процессе проведения SWOT-анализа аналитик ищет ответ на следующий ряд вопросов: каковы сильные и слабые стороны организации (в настоящее время и прогнозируемые); каково влияние на деятельность организации внешней среды (в настоящее время и прогнозируемое, негативное или же позитивное); насколько организация может воспользоваться своими сильными сторонами для противостояния внешней среде; в какой мере слабые стороны не позволяют этого ей сделать; какую оценку можно дать бизнес-направлениям организации (исходя из сочетаний сильных и слабых сторон деятельности, а также возможностей и угроз); какие стратегии следует внедрить и реализовать в организации при сложившемся сочетании сильных и слабых сторон, возможностей и угроз, а также при прогнозируемом сочетании.

SWOT-анализ может проводиться по организации в целом, отдельным бизнес-направлениям, отдельным рынкам, на которых организация функционирует, отдельным товарно-рыночным комбинациям.

Алгоритм реализации методики SWOT-анализа включает в себя следующие этапы:

- *Первый этап* – анализ внутренней среды фирмы на рынке на предмет выявления сильных и слабых сторон. Основой для оценки сильных и слабых сторон фирмы является анализ корпоративного профиля. Корпоративный профиль представляет собой совокупность характеристик организации, многоаспектно описывающих ее деятельность, ресурсы, компетенции и прочее. Он заключается в исследовании фирмы, ее внутренней среды и характеристик, описывающих функционирование компании на рынке. Для этих целей проводят анализ и сравнение позиций фирмы с конкурентом (лидером рынка, ближайшим конкурентом или наиболее опасным конкурентом), при этом выявляются слабые и сильные стороны с позиции конкурентоспособности.
- *Второй этап* заключается в исследовании внешней среды фирмы и выявлении возможностей и угроз. Изучаться может как текущая ситуация, так и прогнозируемая – в краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной перспективах.
- *Третий этап* проведения SWOT-анализа заключается в сопоставлении сильных и слабых сторон организации и факторов внешней среды.
- *Четвертый этап* проведения SWOT-анализа связан с определением основных действий, актуальных для того или иного сочетания сил, возможностей, угроз и слабостей. Это достигается благодаря использованию следующей матрицы (см. табл. 2).
- *Заключительным этапом* будет являться управление прибылью организации на основе аналитических данных и выработанных решений по дальнейшему повышению эффективного функционирования организации.

Таблица 2

МАТРИЦА SWOT-АНАЛИЗА

Воз./угр.	Список сильных сторон	Список слабых сторон
Список возможностей	Каким образом можно использовать сильную сторону для развития бизнеса благодаря использованию возможности? Каким образом можно использовать возможность рынка для усиления сильной стороны?	Каким образом можно использовать возможности внешней среды для снижения негативного влияния слабых сторон на развитие организации?
Список угроз	Каким образом можно использовать сильную сторону для снижения негативного влияния проявления угроз на развитие организации?	-

После проведения SWOT-анализа и выявления дальнейших действий по управлению прибылью, следует перейти к анализу балансовых показателей деятельности организации, используя традиционные методики. Важным фактором будет являться сравнительная характеристика основных коэффициентов, характеризующих финансовое состояние организации перед внедрением методики SWOT-анализа и после внедрения управленческих решений, и сравнение полученных в результате использования методики SWOT-анализа результатов.

Анализ балансовых показателей следует проводить в три этапа:

1. *Анализ структуры имущества организации и источников ее формирования.* Данный этап анализа включает в себя:
 - оценку стоимости чистых активов организации;
 - определение структуры баланса (удовлетворительной/неудовлетворительной).
2. *Анализ финансовой устойчивости организации* (см. табл. 3):
 - анализ финансовой устойчивости по величине собственных оборотных средств;
 - анализ ликвидности (см. табл. 4);
 - анализ показателей, характеризующих финансовую устойчивость организации.
3. *Анализа эффективности деятельности:*

- анализ рентабельности (см. табл. 5);
- расчет показателей деловой активности (оборачиваемости):
 - оборачиваемость активов (отношение выручки к среднегодовой стоимости активов);
 - оборачиваемость собственного капитала (отношение выручки к среднегодовой величине собственного капитала);
 - оборачиваемость дебиторской задолженности (отношение выручки к среднегодовой величине дебиторской задолженности);
 - оборачиваемость задолженности за реализованную продукцию (работы, услуги) (отношение выручки к среднегодовой задолженности за реализованную продукцию);
 - оборачиваемость задолженности перед поставщиками и подрядчиками (отношение выручки к среднегодовой кредиторской задолженности перед поставщиками и подрядчиками);
 - оборачиваемость материально-производственных запасов (отношение выручки к среднегодовой стоимости МПЗ).

Таблица 3

АНАЛИЗ ЛИКВИДНОСТИ

Показатель ликвидности	Расчет, рекомендованное значение
1. Коэффициент текущей (общей) ликвидности	Отношение текущих активов к краткосрочным обязательствам. Рекомендованное значение: >2,0
2. Коэффициент быстрой (промежуточной) ликвидности	Отношение ликвидных активов к краткосрочным обязательствам. Рекомендованное значение: >1,0
3. Коэффициент абсолютной ликвидности	Отношение высоколиквидных активов к краткосрочным обязательствам. Рекомендованное значение: >0,2

Таблица 4

АНАЛИЗ ПОКАЗАТЕЛЕЙ, ХАРАКТЕРИЗУЮЩИХ ФИНАНСОВУЮ УСТОЙЧИВОСТЬ ОРГАНИЗАЦИИ

Показатель	Описание показателя и его нормативное значение
1. Коэффициент автономии	Отношение собственного капитала к общей сумме капитала. Рекомендованное значение: >0,5 (обычно 0,6-0,7)
2. Финансовый леверидж	Отношение собственного капитала к заемному. Оптимальное значение: 1
3. Коэффициент покрытия инвестиций	Отношение собственного капитала и долгосрочных обязательств к общей сумме капитала. Нормальное значение в мировой практике: ок. 0,9; критическое – <0,75
4. Коэффициент маневренности собственного капитала	Отношение собственных оборотных средств к источникам собственных и долгосрочных заемных средств. Отношение должно быть, как минимум, положительное
5. Коэффициент мобильности оборотных средств	Отношение оборотных средств к стоимости всего имущества
6. Коэффициент обеспеченности материальных запасов	Отношение собственных оборотных средств к величине материально-производственных запасов. Нормативное значение: не менее 0,5
7. Коэффициент обеспеченности текущих активов	Отношение собственных оборотных средств к текущим активам. Нормативное значение: не ниже 0,1
8. Коэффициент краткосрочной задолженности	Отношение краткосрочной задолженности к сумме общей задолженности

Таблица 5

АНАЛИЗ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ

Показатель рентабельности	Расчет показателя
Рентабельность производственных фондов	Отношение прибыли от продаж к среднегодовой стоимости основных средств и материально-производственных запасов
Рентабельность активов (ROA)	Отношение чистой прибыли к среднегодовой стоимости активов
Рентабельность собственного капитала (ROE)	Отношение чистой прибыли к среднегодовой величине собственного капитала

Следует отметить высокую результативность применения метода SWOT-анализа в организациях торговли, что обусловлено следующими факторами:

- существенным ростом взаимной заинтересованности участников торгового процесса в однозначной, объективной и достоверной оценке ситуации, складывающейся на рынке;
- организацией торговых организаций неустойчивый рост объема продаж на основе подбора соответствующего ассортимента товаров и установления цен, стимулирующих рост спроса на них;
- необходимостью постоянного поддержания конкурентоспособности организации и повышения эффективности её функционирования.

Таким образом, новые условия функционирования предприятий в условиях рыночной экономики предполагает развитие методов экономического анализа, ориентированных на рыночную информацию.

Такого типа методики активно используются за рубежом. В этой связи изучение опыта применения методик анализа, адекватных рыночной экономике, и оценка возможности их применения в современной экономике России имеет большое практическое значение.

Литература

1. Богомолова Е.В., Журнал «Аудит и финансовый анализ» №1, 2005 г. «Совершенствование методологии экономического анализа на современном этапе развития России».
2. Богомолова Е.В., «SWOT-анализ: теория и практика», Журнал «Экономический анализ: теория и практика» №17(32)- декабрь 2004.
3. Богомолова Е.В. SWOT-АНАЛИЗ: методологические аспекты – Бакановские чтения. Современные проблемы экономического анализа, бухгалтерского учета и аудита: Материалы научно-практической конференции. – М.: РГТЭУ, 2005.

Богомолова Елена Владимировна

ОТЗЫВ

Функционирование организаций в условиях рыночной экономики предполагает развитие методов экономического анализа, ориентированных на рыночную информацию. В этой связи изучение опыта применения зарубежных методик анализа адекватных рыночной экономике и оценка возможности их применения в современной экономике России имеет большое практическое значение.

Представленный в статье обзор зарубежных методик финансово-экономического анализа, в частности методики SWOT-анализа, ее сущности и алгоритма проведения, способствует повышению эффективности принимаемых управленческих решений и управлению прибылью. Кроме этого, синергия с традиционными российскими методами финансово-экономического анализа позволяет использовать методику при проведении комплексного экономического анализа.

Статья выполнена на высоком профессиональном уровне и рекомендуется к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

Дмитриева И.М., д.э.н., профессор, зав. кафедрой бухгалтерского учета, анализа и аудита РГТЭУ

3.5. CONCEPTUAL APPROACH TO APPLICATION OF A TECHNIQUE OF THE SWOT-ANALYSIS IN SETTLEMENTS OF TRADE FOR PERFORMANCE EVALUATION OF OPERATION OF THE ORGANIZATION

E.V. Bogomolova, the Chief financial Executive
Open Company «Company «S-tojz»

The article is devoted to a problem of usage in modern market conditions of the western methods of the analysis. The short performance of the most effective and widely applied western techniques is given. The separate attention is given to a technique of the SWOT-analysis, algorithm of its conducting and usage together with traditional Russian methods of the financial and economic analysis.