

## **ПРИМЕНЕНИЕ SWOT-АНАЛИЗА В ОРГАНИЗАЦИЯХ НА ПРИМЕРЕ SWOT-АНАЛИЗА ДЕНЕЖНЫХ ПОТОКОВ**

**Шевеленко Михаил Викторович**  
**Научный руководитель:**  
**к.э.н., доцент, Миловидова С.Н.**  
**Финансовый университет при**  
**Правительстве Российской Федерации**

Актуальность рассматриваемой темы обусловлена тем, что денежные средства в наличной и безналичной формах являются основным оборотным активом любой организации. Поскольку в процессе своего обращения они обеспечивают возможность осуществления основной деятельности экономического субъекта и получение им прибыли. Однако ввиду столь важной роли денежных средств в деятельности любой организации за их потоками необходим постоянный мониторинг и контроль для оперативного принятия управленческих решений, направленных на повышение эффективности их использования. Это необходимо ввиду того, что по своей природе денежные средства постоянно подвержены воздействию ряда факторов негативного влияния при их обездвиживании и исключении из процесса оборота. К таким факторам можно отнести как инфляцию, уменьшающую их реальную стоимость с течением времени, так и недополученную прибыль от возможных альтернативных способов использования обездвиженных денежных средств. В то же самое время вреден не только избыток, но и недостаток денег в организации, поскольку это может привести к её неспособности отвечать по текущим обязательствам и даже осуществлять бесперебойную деятельность на рынке, что скажется как на её прибыли, так и на деловой репутации, поставит её существование под угрозу.

Между притоком и оттоком денежных средств необходимо найти баланс, который обеспечит приемлемый уровень ликвидности для

осуществления текущих и непредвиденных расчётов и при этом не обездвижит слишком много денежных средств, что приведёт к упущенным экономическим выгодам от их использования. Данный баланс индивидуален для каждой организации в зависимости от её сильных и слабых сторон, а также внешних возможностей и угроз, поэтому для нахождения баланса притока и оттока денежных средств, а также повышения эффективности их использования в организации хорошо подходит методика SWOT-анализа. При помощи данной методики можно оценить влияние основных факторов внутренней и внешней среды на денежные потоки организации для принятия управленческих решений, необходимых для их балансировки и эффективного формирования. Кроме того SWOT-анализ является значительной информационно-аналитической базой для обеспечения устойчивого развития любой организации по различным направлениям деятельности, чем также обусловлена актуальность данной работы.

Целью данной работы является рассмотрение методики SWOT-анализа денежных потоков на примере конкретной организации с целью выработки рекомендаций относительно оптимизации движения денежных средств для дальнейшего принятия управленческих решений. Рассмотрение данной методики может использоваться для организаций различных отраслей экономики, поскольку SWOT-анализ в целом и применительно к денежным потокам в частности, является универсальным методом информационно-аналитического обеспечения принимаемых в организации управленческих решений, чем обусловлена практическая значимость данной работы.

Объектом исследования является методика SWOT-анализ денежных потоков и его механизм.

SWOT-анализ является быстрой и эффективной методикой принятия управленческих решений в различных организациях, поскольку его механизм прост и понятен, а сфера применения практически безгранична. Однако наряду с рядом достоинств данному методу экономического анализа присущи и существенные недостатки (рисунок 1).

Изучение достоинств и недостатков исследуемого метода позволили сделать вывод о том, что SWOT-анализ без особых усилий может быть адаптирован для принятия решений относительно движения денежных средств. Это обусловлено тем, что планирование и организацию денежных потоков лучше всего осуществлять на краткосрочный период до года, чтобы избавиться от ряда методологических сложностей долгосрочного планирования и сосредоточиться на обеспечении денежными ресурсами текущей, инвестиционной и финансовой деятельности организации в краткосрочном периоде.

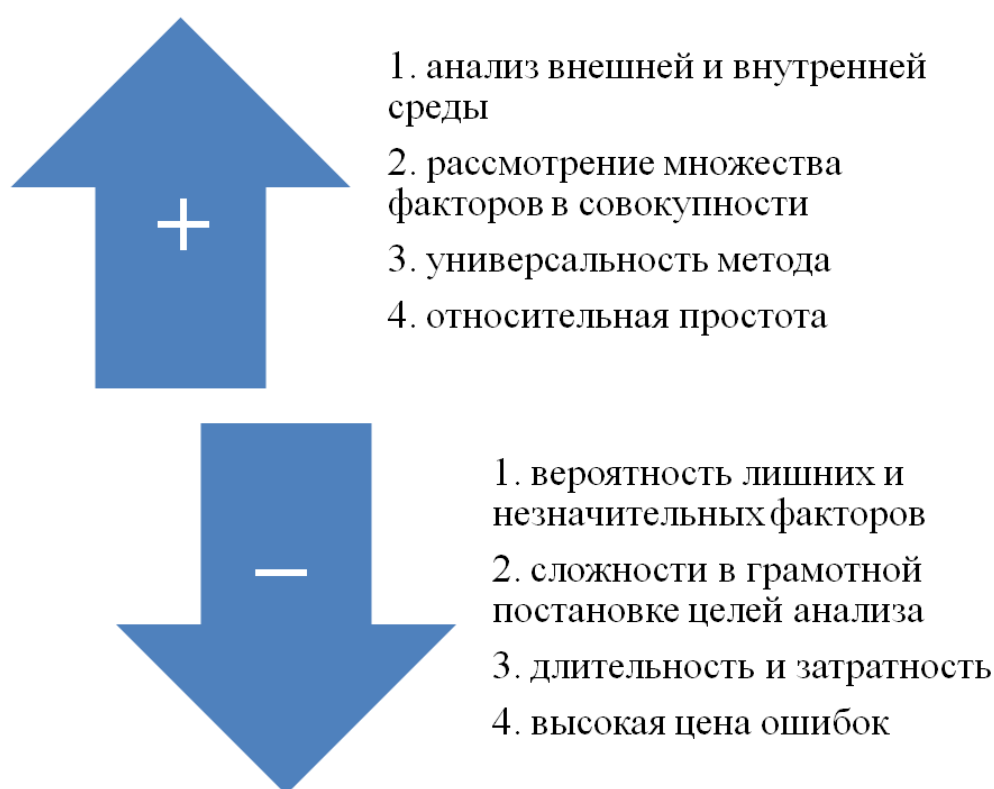


Рисунок 1. Положительные и отрицательные стороны метода SWOT-анализа

Данный подход актуален, поскольку денежные средства являются оборотными активами и прогнозирование их движения на длительную перспективу затруднено неопределённостями, связанными с состоянием и использованием денежных средств во времени, такими как неясные заранее

возможности их альтернативного использования, инфляция или риск неполучения определённых сумм.

Поэтому можно говорить о том, что в целях управления денежными средствами, SWOT-анализ наиболее эффективно и успешно можно проводить именно для принятия краткосрочных решений, поскольку при краткосрочном планировании нивелируется ряд недостатков данного метода. Во-первых, число факторов, учитываемых в этом случае значительно меньше, чем их количество при осуществлении долгосрочного планирования, что значительно ускоряет процесс анализа и снижает вероятность введения в модель лишних и незначительных факторов. Во-вторых, оценка влияния факторов и их группировка будет занимать меньше времени и усилий, ввиду сокращения числа анализируемых показателей. В-третьих, благодаря небольшому горизонту планирования значительно снижается цена и вероятность ошибки в SWOT-анализе, которая в дальнейшем может привести к принятию неверного управленческого решения по его итогам. В-четвёртых, при проведении краткосрочного SWOT-анализа будут разрабатываться методы реализации уже поставленных ранее задач, что избавляет организаторов SWOT-анализа от сложностей, связанных с грамотной постановке целей анализа.

Таким образом, для принятия оперативных решений относительно оптимизации и повышения эффективности использования денежных средств в организации SWOT-анализ подходит как нельзя лучше и теперь необходимо рассмотреть его использование на примере конкретной организации.

Решения о направлениях и способах использования денежных средств в организации относятся к сфере ответственности её менеджеров низшего и среднего звена, что обусловлено тем, что денежные потоки в большинстве своём формируют незначительные суммы, а крупные сделки распределены во времени и совершаются частями. Поэтому для принятия краткосрочных решений в большинстве случаев проводить отдельный SWOT-анализ

нецелесообразно и для принятия управленческих решений относительно текущего управления движением денежных средств используется следующая методика.

Проводится один масштабный SWOT-анализ деятельности организации по достижению конкретной цели, краткосрочной или среднесрочной, а иногда даже долгосрочной, то есть на его основе определяется стратегия формирования денежных потоков организации и на её формирование основное влияние оказывают уже менеджеры высшего звена или даже собственники. Затем выделяется набор основных факторов, оказывающих влияние на денежные потоки организации, которых не очень много и которые едины практически для всех организаций при незначительной специфике в зависимости от видов деятельности. После этого на основании стоящих перед организацией целей и выделенных факторов, а также путей достижения данных целей, определённых по результатам основного SWOT-анализа, составляются детализируемые SWOT-анализы для принятия конкретных решений по оптимизации и повышению эффективности использования денежных средств. Поскольку принимать такие решения в отрыве от стратегического плана развития организации на определённый период времени нежелательно, так как именно для реализации стратегического плана развития и необходимо повышение эффективности и синхронизации денежных потоков по определённым направлениям деятельности.

Для рассмотрения использования данного механизма на практике рассмотрим организацию ООО «Хозяин» занимающуюся выращиванием и реализацией свежей и сушеной плодоовощной продукции. Общий SWOT-анализ положения данной организации на рынке сельхозпродукции и оценка перспектив её развития показал отдельно сильные и слабые стороны организации, которые представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Определение сильных и слабых сторон ООО "Хозяин"

Параметры оценки	Сильные стороны	Слабые стороны
1. Организация	Высокий уровень квалификации и предприимчивость руководителя ООО "Хозяин"	Слабая заинтересованность работников в развитии фермерского хозяйства
2. Производство	Проверенный и надежный поставщик; Себестоимость продукции ниже, чем у региональных конкурентов на 15 %	Удовлетворительное качество продукции Высокая степень износа оборудования - до 60% по отдельным группам

Продолжение таблицы 1

3. Финансы	Снижение расходов деятельности	Сезонный характер поступления основного потока денежных средств
4. Инновации	Установка капельного орошения на площади 15 га	Низкая частота внедрения новых продуктов в организации
5. Маркетинг	Возможность торговать плодоовощной продукцией круглый год (при наличии хранилищ и холодильников)	Неузнаваемость продукции на рынке Не выделен отдел маркетинга в организации Необходимость налаживания гарантированного сбыта.

Также были выявлены угрозы и возможности, открывающиеся перед организацией на рынке сельхозпродукции, оформленные в таблице 2.

Таблица 2 – Определение рыночных возможностей и угроз ООО "Хозяин"

Параметры оценки	Возможности	Угрозы
1. Конкуренция	Расширить ассортимент плодоовощной продукции за счёт внедрения новых сортов и технологий.	Наплыв дешевой импортной овощной продукции. Большое количество конкурентов за счёт продаж продукции с собственных приусадебных участков
2. Сбыт	Расширить сбытовую сеть за счет приобретения склада на оптовом рынке Представление на рынке упакованной и отсортированной продукции	Трудности в реализации нестандартной продукции в виду отсутствия перерабатывающих предприятий
3. Спрос	С ростом доходов населения увеличиваются объёмы потребления овощей в зимне-весенний период.	В условиях экономической нестабильности доходы населения сокращаются и как следствие потребители могут отдавать

		предпочтение продукции первой необходимости
4. Природные и экологические факторы		Плохие погодные условия (заморозки, дождь, град) которые снижают урожайность и качество продукции
5. Экономические факторы	Рост курса доллара, что снижает конкуренцию на рынке в силу того, что уменьшается импорт овощей.	Падение спроса по причине снижения доходов населения Высокий уровень инфляции
6. Научно-технические факторы	Установка капельного орошения на площади 20 га	Низкий уровень государственной поддержки науки в области сельского хозяйства

Объединение двух таблиц в общую матрицу SWOT-анализа не представляет особой сложности, но для принятия решений относительно использования денежных средств лучше оставить общую информацию об организации в виде двух данных таблиц, поскольку это повышает наглядность, а разбивка факторов по группам параметров оценок упрощает дальнейшую аналитику.

По результатам общего SWOT-анализа было принято решение повысить качество продукции и расширить её ассортимент за счёт технического перевооружения и замены устаревшего оборудования на более современное. Для реализации этой цели необходимы денежные средства. Необходимо провести SWOT-анализ движения и использования денежных средств в рамках реализации поставленной цели для выявления резервов и повышения эффективности распоряжения денежными ресурсами данной организации.

Анализ сильных сторон организации относительно использования денежных средств позволил выделить следующие аспекты. Во-первых, это возможность торговать продукцией круглый год, что говорит о наличии стабильного притока денежных средств, поскольку спрос на плодоовощную продукцию имеется всегда. Во-вторых, это низкая себестоимость продукции, что свидетельствует о достаточном объёме свободного денежного потока от её реализации. В-третьих, это снижение расходов по обеспечению

деятельности организации, что также увеличит положительный денежный поток.

Изучение слабостей организации относительно движения денежных средств позволило выделить следующие из них. Во-первых, это сезонность поступления основного потока денежных средств, пик которого приходится на осенне-летний период, ввиду специфики организации производственного цикла в сельском хозяйстве. Во-вторых, отсутствие постоянных покупателей, ввиду неузнаваемости продукции на рынке и большого числа конкурентов. В-третьих, наличие значительных постоянных расходов на содержание склада и оборудования, на покрытие которых в периоды падения выручки приходится либо создавать оперативные резервы, либо брать кредиты в банках.

Анализ возможностей, открывающиеся перед организацией для увеличения притока денежных средств относительно внешней среды обращает особое внимание на следующие аспекты. Во-первых, это рост доходов некоторых групп населения, что увеличивает спрос на плодоовощную продукцию в зимне-весенний период и частично покрывает расходы организации в это время. Во-вторых, к ним относится снижение конкуренции на рынке овощей со стороны иностранных компаний ввиду роста курса доллара. В-третьих, это сложившаяся практика расчётов, при которой договоры с оптовыми покупателями и розничными сетями заключаются в начале года по фиксированным ценам, а оплата происходит в полном объёме в момент отгрузки по факту. Это позволяет заранее знать, сколько денег поступит в организацию к определённому моменту времени естественно с учётом рисков, сопутствующих выращиванию сельхозкультур.

Оценка угроз, исходящих из внешней среды и способных помешать финансированию инвестиционных программ организации, показала наличие следующих основных негативных факторов. К ним относятся нестабильная экономическая ситуация в стране. Ввиду чего многие люди отдают предпочтение товарам первой необходимости, что снижает общий уровень



спроса, а также препятствует расширению ассортимента продукции. Также к группе этих факторов можно отнести низкую степень доступности кредитных ресурсов для организации, поскольку ввиду специфики деятельности сельхозпроизводителей их кредитованием занимаются лишь немногие банки, и они предпочитают крупных клиентов, к каковым ООО «Хозяин» не относится. Ещё одной угрозой внешней среды выступает высокий уровень инфляции, требующий продуманности финансовой стратегии и говорящий о невозможности откладывать техническое перевооружение на более дальнюю перспективу.

После оценки сильных и слабых сторон организации, а также её возможностей и угроз относительно внешней среды, необходимо составить общую матрицу SWOT-анализа для принятия решения относительно определения источников средств по финансированию инвестиционной программы организации и выравниванию притока и оттока денежных средств, которое будет необходимо при осуществлении вложений во внеоборотные активы. Матрица SWOT-анализа для реализации данной цели будет иметь следующий вид.

Таблица 3 – Итоговая матрица SWOT-анализа для определения источников средств по финансированию инвестиционной программы ООО «Хозяин»

	Возможности	Угрозы
Сильные стороны	возможность торговать круглый год	рост доходов некоторых групп населения
	низкая себестоимость	снижение иностранной конкуренции
	снижение расходов деятельности	продажа по заранее определённым ценам с оплатой в момент отгрузки
Слабые стороны	сезонность поступления денежных средств	последствия финансового кризиса
	отсутствие постоянных	низкая доступность

	покупателей	кредитных средств
	наличие постоянных расходов	высокий уровень инфляции

Таким образом, на основании данной таблицы можно предложить следующие пути реализации обновления основных фондов организации.

Во-первых, следует снизить постоянные расходы в периоды снижения выручки путём сдачи помещений и оборудования в аренду на этот период времени, что также увеличит приток денежных средств в организацию.

Во-вторых, ввиду рисков и неопределённостей, связанных с ведением сельского хозяйства, а отсутствия постоянных покупателей, будет целесообразно не приобретать основные средства, а брать их в лизинг, что уменьшит необходимый уровень единовременных расходов на обновление основных фондов. Это наиболее приемлемо в условиях высокого уровня инфляции и недостаточности собственных средств организации ввиду сезонности спроса на её продукцию.

Относительно инвестиций в недвижимость следует не начинать новое капитальное строительство, а модернизировать уже имеющиеся здания и сооружения, укрепив их, улучшив их свойства в объёмах, которые будет возможно обеспечить исходя из условий заключённых договоров с покупателями продукции.

Также необходимо создать определённый денежный резерв для ускорения обновления оборудования и модернизации зданий и сооружений в будущем путём резервирования части выручки, направляемой на покрытие расходов по текущей деятельности организации. Этот стабилизационный фонд также позволит обезопасить организацию от неблагоприятных изменений на рынке и возможных новых витков финансового кризиса, а также повысить степень её ликвидности и платёжеспособности.

Однако в условиях высокого уровня инфляции, резервирование средств лучше всего производить путём их вложения в депозитные сертификаты и

размещения на банковских депозитах с различными сроками, чтобы в будущем иметь стабильные поступления денежных средств, застрахованные от влияния инфляции.

Данные мероприятия в совокупности позволят сбалансировать денежные потоки организации в условиях обновления устаревших основных фондов и повысят её финансовую стабильность, при сохранении сложившегося уровня ликвидности и платёжеспособности.

По результатам исследования можно сделать вывод, что цель работы была достигнута и методика SWOT-анализа денежных потоков была рассмотрена с теоретической и практической точки зрения. Это доказало актуальность работы, поскольку SWOT-анализ денежных потоков на практике способен помочь организации в управлении потоками денежных средств для реализации конкретных задач её деятельности. Причём данная методика может применяться любой организацией вне зависимости от её финансового положения, размера и деятельности, а её эффективность очевидна. Ввиду того, что принимаемые на основании SWOT-анализа решения учитывают не только сильные стороны и возможности организации, но и позволяют избавиться от её слабостей и снизить угрозы, связанные с её деятельностью, чего зачастую нельзя достичь, применяя другие виды анализа денежных потоков. Поэтому рассмотренная в работе методика SWOT-анализа денежных потоков является важным информационно-аналитическим обеспечением устойчивого развития организации, на основании своевременных и эффективных управленческих решений.

#### Список литературы.

1. Аналоуи Ф. Стратегический менеджмент малых и средних предприятий. Учебник - М.: Юнити-Дана, 2012.
2. Бланк И. А. Управление денежными потоками – Киев: Ника-Центр, 2007 г.
3. Мендель А. В. Модели принятия решений. Учебное пособие - М.: Юнити-Дана, 2012.

4. Новикова Т. SWOT: анализ текущей ситуации. // [http://www.abireg.ru/sb/n\\_1532.html](http://www.abireg.ru/sb/n_1532.html), 2013
5. Овсийчук М.Ф. Управление денежными средствами предприятия // Аудитор. - 2010. - №5. - С. 23-27.
6. Старцева Н. П. SWOT-анализ компании - М.: Лаборатория книги, 2010. - 61 с.
7. Умеренков А. П. Внутренняя и внешняя среда финансового менеджмента компании - М.: Лаборатория книги , 2012.
8. Учитель Ю. Г. Разработка управленческих решений. Учебник 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Юнити-Дана , 2012.