



*Зубкова Валентина Ивановна,  
к.э.н., доцент кафедры финансов*

336. 279

### **ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРИМЕНЕНИЯ SWOT – АНАЛИЗА КАК МЕТОДА САНАЦИОННОГО АУДИТА ПРЕДПРИЯТИЙ ПИЩЕВОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ АР КРЫМ**

В отечественной научно - практической литературе понятию «санационный аудит» до сих пор отводилось очень мало внимания, поскольку большей частью экономисты не усматривали большого различия между обычным аудитом и аудитом, осуществляемым на предприятиях, которые находятся в кризисном финансовом состоянии. С принятием Закона Украины “О восстановлении платежеспособности должника или признании его банкротом” [1], вопрос проведения именно санационного аудита предприятий приобретает чрезвычайную актуальность. Ведь решение санаторов, кредиторов, хозяйственного суда относительно применения процедуры санации или мирового соглашения существенным образом зависит от выводов санационного аудита исследуемого предприятия. Поэтому проблема эффективности применения SWOT – анализа как метода санационного аудита предприятий пищевой промышленности АРКрым является актуальной.

Цель статьи - рассмотреть возможности эффективного использования SWOT – анализа как метода санационного аудита предприятий пищевой промышленности АРКрым.

Анализом проблемы санирования, антикризисного управления и оздоровления занимались такие зарубежные и отечественные ученые: А.А. Алпатов, В.А. Василенко, Т.Г. Гелетий, В.А. Журавлева, Г.П. Иванов, В.Н. Катков, Кошкин, Л.А. Лигоненко, А.С. Минаев, И.А. Макаренко, А.А.Терещенко, Э.А. Уткин и др. Однако вопросами проведения санационного аудита и методам оценки санационной концепции предприятий уделено недостаточно внимания.

Санационный аудит является отдельным направлением деятельности аудиторских фирм. Он имеет свои особенности как относительно методов, так и относительно объектов и целей проведения. Характерным для санационного аудита является то, что он проводится на предприятиях, которые находятся в кризисном финансовом состоянии. Главная его цель — оценить санационную возможность предприятия на основании анализа финансово - хозяйственной деятельности и имеющейся санационной концепции [4].

Санационный аудит является важнейшей составной процедуры санации и играет решающую роль в мобилизации предприятием финансовых ресурсов. Он состоит в проверке полноты, достоверности и эффективности представленной санационной концепции. Во время санационного аудита используются разнообразные методы и инструменты.

SWOT – анализ позволяет определить причины эффективной или неэффективной работы предприятия на рынке. Это сжатый анализ маркетинговой информации на основании которой делается вывод о том, в каком направлении предприятие должно развивать свой бизнес и в конечном итоге определяется распределение ресурсов по сегментам. Результатом анализа является разработка антикризисной стратегии или гипотезы для дальнейшей проверки.

При прочих равных возможностях и ресурсах, стратегия должна строиться так, чтобы максимально эффективно использовать свои сильные стороны, а также появляющиеся рыночные возможности, компенсировать слабые стороны, избегать или снижать негативное воздействие угроз.

В процессе выполнения SWOT – анализа рекомендуется составлять профиль среды, т.е. таблицу, в которой должны быть отмечены факторы среды, оказывающие или могущие оказывать существенное влияние на организацию, направление данного влияния и подсчитывается совокупная степень воздействия по каждому фактору в целом.

Благодаря своей простоте SWOT – анализ стал легко применимым для менеджеров и столь же подверженным неправильному применению. Для его проведения не требуются ни обширные базы данных, ни формальная подготовка. С другой стороны, присущая анализу простота может привести к

поспешным выводам. Вдобавок, пользователи иногда забывают об объективности и полагаются на устаревшую или ненадежную информацию.

Для избежания указанных ошибок и извлечения максимум пользы из SWOT – анализа, необходимо выполнить следующие несложные правила.

Правило 1. Необходимо тщательно определить сферу каждого SWOT – анализа. Компании чаще всего проводят общий анализ, охватывающий весь их бизнес. Результаты его будут слишком обобщенными и бесполезными для менеджеров компании. В тоже время, фокусирование SWOT – анализа на конкретном направлении, обеспечивает выявление наиболее важных для него сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.

Правило 2. Следует понять различия между элементами SWOT: силами, слабостями, возможностями и угрозами. Сильные и слабые стороны – это внутренние черты предприятия, следовательно, ему подконтрольные. Возможности и угрозы связаны с характеристиками внешней рыночной среды и неподвластны влиянию предприятия.

Правило 3. Сильные и слабые стороны могут считаться таковыми лишь в том случае, если так их воспринимают покупатели. Сильная сторона будет сильной только тогда, когда таковой ее видит рынок. Таких сильных и слабых сторон может набраться очень много, так что и не поймешь, какие из них главные. Во избежание этого преимущества и слабости должны быть проранжированы в соответствии с их важностью в глазах покупателей.

Правило 4. Необходимо быть объективным и использовать разностороннюю входную информацию. Однако, не всегда удастся проводить анализ по результатам обширных маркетинговых исследований, но, с другой стороны, нельзя поручать его одному человеку, поскольку он не будет столь точен и глубок, как анализ, проведенный в виде групповой дискуссии и обмена идеями. Важно понимать, что SWOT – анализ – это не просто перечисление подозрений менеджеров. Он должен в как можно большей степени основываться на фактах и данных исследований.

Правило 5. Следует избегать пространных и двусмысленных заявлений. Слишком часто SWOT – анализ ослабляется именно из – за того, что в него включают подобные утверждения, которые, скорее ничего не значат для большинства покупателей.

В целях демонстрации рассматриваемого метода и обобщения опыта его использования было выбрано Предприятие по производству вин, которое является одним из крупнейших предприятий АРКрым. Основано Предприятие в 1967г. За последние 10 лет предприятие произвело некоторое техническое переоснащение своего производства, разработало собственную торговую марку и расширило ассортимент своей продукции. На сегодняшний день проведенные мероприятия позволили предприятию производить продукцию высокого качества. Основными конкурентами Предприятия являются ТМ «Золотая амфора», ТМ «Коблево», ТМ «Голицинские вина», ТМ «Золотая балка», ТМ «Сандора». Между данными предприятиями и торговыми марками идет серьезная конкурентная борьба. Основными поставщиками сырья для производства готовой продукции являются предприятия АР Крыма, юга Украины и Молдавии, осуществляющие поставку виноматериалов для производства готовой продукции.

Предприятие в своей деятельности сталкивается с рядом проблем, к числу которых можно отнести достаточно старое и изветшавшее оборудование, требующее замены или модернизации, достаточно нестабильные поставки сырья (виноматериала) в виду возможных неурожаев из-за климатических условий, достаточно высокий уровень налогообложения предприятий алкогольной промышленности, отсутствие инвестиционных вложений и возможностей для дальнейшего развития. Кроме того, изучение системы управления предприятием дало возможность выявить низкий уровень менеджмента предприятия, слабую систему внутривозможностного контроля.

Реализация SWOT – анализа должна, по нашему мнению, осуществляться по следующим этапам. Первый этап. Для проведения SWOT – анализа на данном этапе дадим характеристику внутренней среды Предприятия (табл. 1). Группировка сильных и слабых сторон в разрезе функций Предприятия позволяет системно рассмотреть ситуацию и перейти к известному «вопросу кто виноват?». На втором этапе выполним анализ внешней среды, который служит инструментом, при помощи которого менеджеры могут контролировать внешние факторы с целью определения потенциальных внешних угроз и открывающихся возможностей. На данном этапе четко видны положительные стороны и недостатки, требующие пристального внимания. Следует отметить, что большинство специалистов заканчивают анализ на факторах внешней среды, хотя SWOT – анализ только начинается. Третий этап. Эта функция SWOT – анализа реализуется при заполнении матрицы SWOT – анализа, для чего последовательно перебираются факторы возможностей и угроз, устанавливаются связи с сильными и слабыми сторонами Предприятия.

## SWOT – анализ Предприятия

Слабые стороны	Сильные стороны
1. Сокращение объемов деятельности предприятия проявляющееся в уменьшении валюты баланса	1. В структуре активов и пассивов предприятия отсутствуют «проблемные» статьи: просроченная дебиторская и кредиторская задолженность, непокрытые убытки
2. Отсутствие на предприятии инвестиционного процесса, наличие объектов незавершенного строительства на протяжении трех лет, критическое значение коэффициента износа	2. Относительно «легкая» структура актива предприятия, проявляющаяся в том, что необоротные активы занимают 22-24% от общей суммы имущества предприятия
3. Неудовлетворительная структура оборотных активов: высокий удельный вес низколиквидных активов	3. Положительная динамика роста суммы нераспределенной прибыли в составе собственного капитала
4. Сокращение сумм собственного капитала за счет уменьшения уставного капитала	4. Достаточная финансовая устойчивость с точки зрения зависимости от внешних кредиторов.
5. Высокая степень концентрации текущих обязательств предприятия: порядка 98% текущих обязательств составляет задолженность одному кредитору	5. Высокий удельный вес в структуре пассивов предприятия собственного капитала, минимальная величина финансового риска
6. Неудовлетворительная структура актива баланса с точки зрения ее ликвидности, недостаток денежных средств для погашения текущих обязательств предприятия, низкие показатели быстрой и промежуточной ликвидности	6. Достаточная величина оборотных активов для погашения текущих обязательств предприятия. Значение коэффициента покрытия в пределах 2,77-3,30, что выше нормативного.
7. Высокое значение показателя текущей платежеспособности свидетельствует о высокой степени концентрации активов предприятия в их труднореализуемых формах	7. Предприятие имеет возможность использовать средства товарного кредитования за счет превышения срока погашения кредиторской задолженности.
8. Увеличение сроков одного оборота дебиторской задолженности предприятия (период инкассации)	8. Сокращение периода длительности операционного цикла предприятия с 758 дней до 439 дней.
9. Нестабильная сбытовая политика предприятия, проявляющаяся в колебаниях величины доходов от реализации продукции	9. Наличие и рост чистой прибыли предприятия как резерв финансовой стабилизации предприятия
10. Отсутствия изменений в технологии производства	10. Незначительная динамика улучшения показателей эффективности использования средств предприятия
11. Низкие по сравнению со среднеотраслевыми показателями значения рентабельности деятельности предприятия	
Опасности	Возможности
1. Жесткая конкуренция 2. Введение новых законов на государственном уровне 3. Нестабильная экономическая система в стране 4. Сокращение покупательского спроса населения 5. Форс- мажорные обстоятельства 6. Нестабильность валюты 7. Возможные негативные публикации в прессе 8. Изменения в социальных предпочтениях людей	1. Рост осведомленности среди потенциальных клиентов 2. Взаимодействие с иностранными компаниями 3. Выход на новые рынки и новые сегменты рынка 4. Диверсификация ассортимента продукции 5. Использование консультаций и опыта профессиональных управляющих 6. Информационная прозрачность работы предприятия

В ходе санационного аудита применяются различные методы, в частности SWOT – анализ, который в последние годы получает более широкое применение в отечественной практике оценки эффективности санационной концепции. Данные SWOT – анализа позволяют руководству предприятия определить направления изменений в целях превращения слабых сторон в преимущества с учетом благоприятных и неблагоприятных внешних обстоятельств путем составления матрицы с указанием сильных и слабых сторон деятельности предприятия, возможностей и угроз.

## Литература

1. Закон України “Про виявлення платоспроможності боржника або визнання його банкрутом” від №2343-ХІІ в редакції від 14.09.2003р. // Голос України.- 2003. – 18.09.
2. Василенко В.О. Антикризове управління підприємством [Текст] : навч. посіб. / В.О. Василенко. — К. : ЦУЛ, 2003. — 504 с.
3. Лігоненко Л.О. Антикризове управління підприємством [Текст]: підруч. / Л.О. Лігоненко. — К. : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2005. — 824 с.
4. Терещенко О.О. Антикризове фінансове управління на підприємстві [Текст] : Монографія / О.О. Терещенко – 2-ге вид., без змін – К.: КНЕУ, 2006. – 268 с.
5. Уткин Э.А. Антикризисное управление [Текст] / Э.А. Уткин – М.: Финансы и статистика, 1997 г. – 400 с.

*Рецензент д.е.н., професор В.В. Чепурко*