

5 Сравнительный анализ состояния предприятия до и после введения контроллинга на основе SWOT анализа

Основной тезис, который обсуждается в нашей работе, доказывается в одной строчке: поскольку до сих пор не удалось сформировать понятие дохода от управленческого учета, которое восприняли бы практические работники (на уровне доход от продаж равен деньгам поступившими в кассу или на расчетный счет), то и понятие «экономическая эффективность управленческого учета» смысла не имеет. Практический вывод: придется жить по другим понятиям и определять эффективность контроллинга не в денежном варианте.

Для сбора информации использовались лишь свои наблюдения. От этого наш анализ будет односторонним.

В целом, проведение SWOT-анализа сводится к заполнению матрицы, изображенной на рисунке 12, т.н. «матрицы SWOT-анализа». В соответствующие ячейки матрицы необходимо занести сильные и слабые стороны предприятия, а также рыночные возможности и угрозы.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ вашего предприятия (Strengths)	Рыночные ВОЗМОЖНОСТИ (Opportunities)
СЛАБЫЕ СТОРОНЫ вашего предприятия (Weaknesses)	Рыночные УГРОЗЫ (Threats)

Рисунок 12 – Матрица swot анализа

Очевидно, что не возможно объективное сравнение преимуществ контроллинга с недостатками системы без контроллинга, также невозможно сравнение при различных факторах влияния на системы. Поэтому мы проведем анализ обеих систем управления при равных факторах влияния с их индивидуальными преимуществами и недостатками и с последующим их взвешенным сравнением.

Определим одинаковые влияющие факторы на обе системы управления (Система управления предприятия (СУП) без контроллинга и СУП с контроллингом), постараемся сопоставить возможности и угрозы предприятия:

Возможности — это благоприятные обстоятельства, которые ваше предприятие может использовать для получения преимущества.

1. Увеличение спроса на проекты ВПК.
2. Увеличение спроса на проекты мирного назначения иностранными заказчиками.
3. Расширение производства и покупка нового оборудования.
4. Увеличение предложений производителей зарубежных комплектующих.
5. Возможность участия в межгосударственных проектах.
6. Возможность взятия кредита на расширение производства.
7. Возможность лоббирования своих интересов в референтных группах, поддержка коллектива предприятия.
8. Увеличение своего сектора на рынке.

Угрозы — события, наступление которых может оказать неблагоприятное воздействие на ваше предприятие.

1. Уменьшение спроса на проекты ВПК.
2. Уменьшение спроса на проекты мирного назначения иностранными заказчиками. Быстрая смена настроений внешнего рынка.
3. Выход из строя старого оборудования.
4. Уменьшение предложений производителей отечественных комплектующих.
5. Локализация заказов только в нашей стране.
6. Необходимость взятия кредита на расширение производства.

7. Сложности с референтными группами, смена поколений, сложности с коллективом предприятия.
8. Появление новых отечественных конкурентов и соответственно уменьшение своего сектора на рынке.

Таблица 6

Матрица влияния возможностей на организацию

		Степень влияния на организацию		
		Высокая	Средняя	Низкая
По степени вероятности	Высокая	3, 6	4	
	Средняя	1, 2	8	
	Низкая	7	5	

Таблица 7

Матрица влияния угроз на организацию

		Степень влияния на организацию		
		Высокая	Средняя	Низкая
По степени вероятности	Высокая	3, 4, 6		
	Средняя	1, 2, 7	5	
	Низкая	8		

Таблица 8

Определим бальную систему оценки угроз и возможностей

	Высокая	Средняя	Низкая
Высокая	20 баллов	15 баллов	7 баллов
Средняя	15 баллов	10 баллов	5 баллов
Низкая	7 баллов	5 баллов	2 балла

Количественная величина баллов для оценки угроз и возможностей выбрана в соответствии с методом непосредственной количественной оценки и методом ранжирования альтернативных вариантов.

«0» - нейтрально, баллы не вычитаются, но и не прибавляются.

«-» - опасная ситуация с негативными последствиями или ослабление возможности, баллы вычитаются в соответствии с весом угрозы или возможности.

«+» - влияние компенсируется или ситуация благоприятная, баллы прибавляются в соответствии с весом угрозы или возможности.

«±» - исход события зависит от случая, ведётся отдельный учёт баллов.

Предприятие без системы контроллинга.

(с линейно-функциональной структурой управления)

Сильные стороны нашего предприятия — то, в чем оно преуспело или какая-то особенность, предоставляющая вам дополнительные возможности.

Составим список сильных сторон (отсутствие системы контроллинга):

1. Каждый руководитель обеспечивает руководство нижестоящими подразделениями по всем видам деятельности, контролируя работу сотрудников только своего отдела.
2. Высокая стандартизация и формализация производственных процессов.
3. Стандартизация, минимизация и формализация отчетов отделов предприятия.
4. Руководитель сам оценивает затраты на предприятии по бухгалтерским отчетам.
5. Генеральный директор несёт ответственность за выполнение проектов перед заказчиком.
6. Руководитель самостоятельно контролирует состояние внутреннего рынка страны в области военных заказов, использует личные связи.
7. Только совет директоров оценивает внутрифирменную ситуацию и принимает соответствующие решения.
8. Руководитель или один из его помощников лично участвуют в переговорах с партнёрами.
9. Минимальные затраты на управление предприятием.
10. Прямое влияние на проблемный участок производства, грубое устранение проблемы.
11. Официальная оценка предприятия проводится сторонними предприятиями или самим банком при необходимости получения кредита.
12. Малая текучесть кадров перед пенсионного персонала и его высокий опыт.
13. Скорость работы зависит от длительности производственных процессов.

Слабые стороны вашего предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что вам пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит вас в неблагоприятное положение.

Составим список слабых сторон (отсутствие системы контроллинга):

1. Путаница между официальными отчётами и внутренними.
2. Отсутствие института маркетинговых исследований.
3. Нет общего, упорядоченного, контроля за затратами на предприятии.
4. Нет общего, упорядоченного, контроля ходом выполнения работ над отдельно взятым проектам (отсутствие ответственного лица).
5. Не эффективная система поставок комплектующих материалов как отечественных, так и иностранных производителей.
6. Работа предприятия сильно зависит от состояния руководителя (как подразделения, так и всего предприятия в целом (проф. руководитель)).
7. Низкая автоматизация рабочих процессов (отсутствие компьютеров, сети связи).
8. Предприятие сильно зависит от старых, налаженных, контактов и нет поиска новых («старые» заказчики).
9. Высокая вероятность скрытых конфликтных ситуаций между отделами предприятия.
10. Почти полное отсутствие вертикального карьерного роста.
11. Невозможность правильно оценить состояние предприятия.
12. Слабая информированность участников отдельного проекта.
13. Разрозненность отделов.
14. Слабый учёт прежних ошибок и недостатков.
15. Большие сроки выполнения проекта/заказа из-за старого оборудования.

Таблица 9

SWOT анализ.
Предприятие без системы контроллинга.

SWOT анализ	Возможности								Угрозы							
	3 20	6 20	4 15	1 15	2 15	8 10	7 7	5 5	3 20	4 20	6 20	1 15	2 15	7 15	5 10	8 7
Сильные стороны																
1	0	0	0	+	0	0	-	0	0	0	0	0	+	-	0	0
2	±	0	±	+	±	-	0	+	-	-	0	-	±	0	+	0
3	-	0	±	+	-	0	0	-	-	-	0	0	0	-	0	0
4	+	+	0	+	±	-	±	-	0	0	+	+	-	-	±	-
5	0	+	+	+	±	0	+	0	0	0	+	+	-	-	0	0
6	+	+	-	+	±	-	0	-	0	+	+	+	±	-	0	-
7	±	0	0	±	0	0	-	0	±	0	+	0	0	-	0	0
8	±	+	0	+	+	+	±	-	±	0	+	+	+	-	0	+
9	-	+	-	+	-	-	-	0	-	0	+	0	0	-	0	0
10	+	0	0	0	0	0	-	0	+	0	0	0	0	-	0	0
11	0	-	0	-	0	0	0	±	0	0	±	0	0	0	0	-
12	-	0	-	+	±	-	+	0	+	-	0	-	-	-	+	-
13	+	0	0	+	+	+	0	+	-	0	0	0	0	-	0	0
Слабые стороны																
	3 20	6 20	4 15	1 15	2 15	8 10	7 7	5 5	3 20	4 20	6 20	1 15	2 15	7 15	5 10	8 7
1	0	-	0	0	0	-	0	±	0	0	-	0	-	-	0	-
2	0	0	-	0	-	-	0	-	0	-	0	-	-	0	-	-
3	-	0	0	0	0	-	0	-	0	0	0	0	0	0	0	-
4	0	0	-	-	-	-	+	-	-	0	0	-	-	-	-	-
5	0	0	-	0	-	-	0	-	0	-	0	0	-	0	-	-
6	+	±	0	±	±	±	±	±	0	0	±	±	±	±	±	±
7	-	0	0	0	-	-	0	-	0	0	0	0	-	-	0	-
8	0	±	0	+	0	0	+	±	0	-	+	+	-	-	+	-
9	0	0	-	0	0	-	-	0	-	0	0	-	0	-	0	-
10	0	0	0	0	0	-	-	0	0	0	0	0	0	-	0	-
11	-	-	0	-	-	-	0	-	-	0	-	-	-	-	0	-
12	0	0	0	0	-	-	0	-	0	0	0	0	0	-	0	-
13	-	0	0	0	-	-	-	0	0	0	0	0	-	-	0	-
14	0	0	0	-	-	-	0	0	0	0	0	0	-	0	-	-
15	+	0	-	-	-	-	0	-	-	0	-	-	-	0	0	-

Предприятие с системой контроллинга.

Сильные стороны нашего предприятия — то, в чем оно преуспеет или какая-то особенность, предоставляющая вам дополнительные возможности.

Составим список сильных сторон (предприятие с системой контроллинга):

1. Нет проблем с подготовкой как внутренних, так и внешних отчетов.
2. Маркетинговые исследования рынка сбыта и поиск новых направлений разработок, наиболее выходных в коммерческом отношении.
3. Оптимизация работы предприятия – сокращение времени работы над проектом в целом.
4. Повышенная автоматизация рабочих процессов (увеличение числа компьютеров, проведение сети связи).
5. Налаженная система поставок комплектующих материалов как отечественных, так и иностранных производителей.
6. Улучшение условий работы и создание рабочей атмосферы на предприятии, введение горизонтального и вертикального карьерного роста персонала.
7. Выявление конфликтных ситуаций и решение вопросов на местах их возникновения в рабочем порядке.
8. Позволяет наиболее полно и адекватно оценить состояние предприятия.
9. Максимальная информированность участников отдельного проекта.
10. Тесное сотрудничество между отделами предприятия, обмен опытом.
11. Сбор статистических данных о работе предприятия и их обработка.
12. Привлечение новых, квалифицированных работников и преемственность опыта пенсионного персонала.
13. Контроль за состоянием оборудования и своевременная его замена (замена даже работающего оборудования на более современное).

Слабые стороны вашего предприятия — это отсутствие чего-то важного для функционирования предприятия или то, что вам пока не удастся по сравнению с другими компаниями и ставит вас в неблагоприятное положение.

Составим список слабых сторон (предприятие с системой контроллинга):

1. Высокая стоимость системы контроллинга, затрат на управление.
2. Увеличение числа отчетов отделов предприятия.
3. Недостаточный профессионализм работников отдела контроллинга (недостаточный опыт внедрения подобных систем).
4. Высококвалифицированные сотрудники требуют высокой заработной платы (высокие затраты на зарплату).
5. На начальном этапе наличие организационных проблем управления.
6. Большой бюрократический аппарат при неправильной постановке или неотрегулированной системы.
7. Затраты на финансовое стимулирование сотрудников, как денежное, так и время работы для повышения производительности труда.
8. Затраты на переподготовку персонала или поддержания его профессионального уровня.
9. Конкурирование сотрудников предприятия мешает выполнению проектов.
10. Недоверие к системе контроллинга со стороны других сотрудников предприятия.

SWOT анализ.
Предприятие с системой контроллинга.

SWOT анализ	Возможности								Угрозы							
	3 20	6 20	4 15	1 15	2 15	8 10	7 7	5 5	3 20	4 20	6 20	1 15	2 15	7 15	5 10	8 7
Сильные стороны																
1	+	+	0	0	0	0	0	+	0	0	+	0	0	+	0	0
2	+	+	+	+	+	+	0	+	0	+	0	+	+	0	+	+
3	0	0	0	+	+	+	0	+	+	0	0	+	+	0	+	+
4	+	0	0	0	+	+	0	+	+	0	0	0	+	0	0	+
5	+	0	+	0	+	+	0	+	0	+	0	+	+	0	+	+
6	0	0	0	0	0	+	+	+	0	0	0	0	+	+	0	+
7	0	0	0	0	0	+	+	+	0	0	0	0	+	+	0	+
8	+	+	0	+	+	+	+	+	+	0	+	0	0	0	+	+
9	0	0	+	+	+	+	0	+	+	+	0	0	+	0	0	+
10	0	0	+	+	+	+	0	+	+	+	0	0	+	0	0	+
11	+	0	0	0	0	+	0	+	+	0	0	0	0	0	0	+
12	0	0	+	+	+	+	0	+	+	+	0	0	+	0	0	+
13	+	0	0	+	+	+	+	+	+	0	0	0	+	+	+	+
Слабые стороны																
	3 20	6 20	4 15	1 15	2 15	8 10	7 7	5 5	3 20	4 20	6 20	1 15	2 15	7 15	5 10	8 7
1	-	0	0	0	+	0	0	+	0	0	+	-	-	0	0	-
2	0	+	0	+	0	0	0	+	0	0	+	0	0	0	0	+
3 (вероятность)	0	0	-	-	-	-	±	±	0	0	0	-	-	-	0	-
4	-	+	0	0	+	+	+	+	0	0	+	0	-	+	0	+
5 (вероятность)	0	0	±	0	-	-	-	-	0	0	0	0	-	-	0	0
6 (вероятность)	+	0	0	0	0	0	-	0	0	0	+	0	-	0	0	-
7	+	0	0	+	+	+	+	+	0	0	-	+	+	+	0	+
8	+	0	0	+	+	+	+	+	0	0	-	+	+	+	0	+
9	0	0	0	0	0	-	0	+	0	0	0	-	-	-	0	+
10	0	0	0	0	0	-	0	+	0	0	0	-	-	-	0	+

Обозначением - (вероятность) определяются те неблагоприятные факторы появления которых только вероятно в процессе постановки контроллинга, но не обязательно.

К сожалению, мы привели лишь 10, а не 15 слабых сторон предприятия имеющего контроллинг, недостающие 5 пунктов мы заменяем числом А. Число А будет компенсировать недостающие слабые стороны предприятия.

Таблица 11

Расчёт результатов SWOT анализа двух предприятий.

SWOT анализ	Предприятие №1 без системы контроллинга					Предприятие №2 с системой контроллинга						
	Сильные стороны	+	-	±	Рез.	±	+	-	±	Рез.	±	
1	30	22		+ 8	0	80	0	0	+ 80	0		
2	30	65	55	-35	55	167			+167			
3	15	95	15	-80	15	112			+112			
4	90	52	42	+38	42	92			+ 92			
5	92	30	15	+62	15	132			+132			
6	110	52	30	+58	30	59			+ 59			
7	20	22	55	- 2	55	59			+ 59			
8	117	20	47	+97	47	149			+149			
9	55	137		-82	0	122			+122			
10	40	22		+18	0	122			+122			
11	42		25	+42	25	62			+ 62			
12	52	117	15	-65	15	122			+122			
13	65	35		+30	0	139			+139			
	ИТОГО:				+89	299	ИТОГО:			+1417		
Слабые стороны	+	-	±	Рез.	±	+	-	±	Рез.	±		
1		87	5	-87	5	40	57	0	-17	0		
2		112		-112		67			67			
3		42		-42			107	12	-107	12		
4	7	132		-125		99	35		+64			
5		97		-97			67	15	-67	15		
6	20		154	+20	154	40	29		+11			
7		87		-87		124	20		+104			
8	67	57	25	+10	25	124	20		+104			
9		89		-89		12	55		-43			
10		39		-39		12	55	0	-43	0		
11		177		-177								
12		52		-52								
13		89		-89		0	А		0			
14		72		-72								
15	20	137		-117								
	ИТОГО:				-1155	184	ИТОГО:			-73	27	
ИТОГО:					-1066	483					+1344	27

Результаты SWOT анализа:

Как видно из результатов проведённого нами анализа предприятие с системой контроллинга почти в два раза превосходит предприятие без системы контроллинга. Можно предложить наихудший результат когда значение числа А равно -500 баллов как у предприятия без контроллинга, но и в этом случае результат почти не изменился. Предприятие №1 = -1000 баллов, предприятие №2 = 800 баллов. Также необходимо учесть фактор неопределённости определённый нами в 483 балла у предприятия №1 и 27 баллов у предприятия №2.

Мы применили SWOT анализ для качественной оценки контроллинга на первом этапе его существования и показали соотношение предприятий по уровню реакции на изменение внешних условий рынка.

Итак, при наилучшей ситуации для предприятия №1 его количество баллов будет составлять -583, а при наихудшей ситуации для предприятия №2 = +817. Т.о. подавляющее преимущество имеет предприятие №2 даже в самой неблагоприятной, критической ситуации. Мы подтвердили концепцию контроллинга о преимуществе данной системы над обычной линейной системой управления промышленным предприятием.

Заключение

Основным направлением нашей работы является рассмотрение способа оптимизации системы управления предприятия, путём образования отдела «контроллинг» с точки зрения реального исполнения и определение основных информационных направлений развития НПП. К сожалению не возможно рассмотреть широкий ряд теоретических/практических направлений контроллинга затрагивающих полную оптимизацию предприятия. Необходимо отметить, что был рассмотрен типовой способ введения системы контроллинга в СУП РЭП типа НПП на первый год работы.

Дальнейшее развитие контроллинга по намеченным направлениям на предприятии зависит от аналитических результатов работы отдела «контроллинг» и конкретных требований руководства предприятия. Также нами рассмотрены организационные недостатки, которые могут возникнуть при введении контроллинга и методы их компенсации.

Использование программных комплексов для автоматизации работы предприятия позволит нам осуществить прорыв в сложившейся ситуации плавного умирания предприятий полузакрытого типа с основной долей заказов ВПК России.

Внедряя прогрессивную систему контроля мы показываем модель НПП со стороны перспективно развивающейся организации способной на более серьёзные разработки как в сфере вооружений, так и в сфере мирного использования наукоёмких технологий.

Как показывают опросы специалистов предприятий на Западе, контроллинг может быть эффективным инструментом в оперативном управлении. Его практическое применение полностью распространяется на управление затратами.

Воплощение перечисленных в работе решений является базой, которая в будущем позволит улучшить работу компании. В результате внедрения системы «контроллинг» компания подготовит свои внутренние процессы к дальнейшему развитию бизнеса.