

# Актуальные вопросы управления предприятием

г. Бобруйск, 05.11.2008 года

Невиак С.О., докт. техн. наук, проф.

Директор фирмы „BelarusConsult“, ФРГ  
Директор фирмы „SNinterConsult“, ФРГ  
Советник при БСПН им. проф. Кунявского, Минск

# Тема 1.

---

**Структура экономики  
как основа успешного  
развития**

# Структура современной экономики

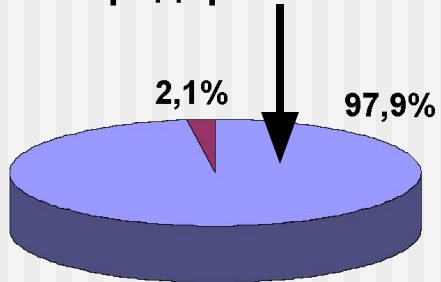
---

Современные рыночные экономики построены на принципе

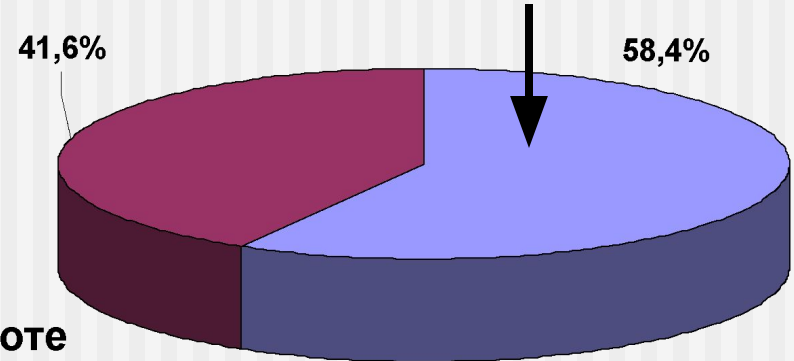
- частной собственности и ее защиты
- конкуренции на рынке (которая может осуществляться только через МСП)
- свободы принятия решений
- ограниченного прямого влияния государства

# Роль МСП в развитой экономике (например Германия)

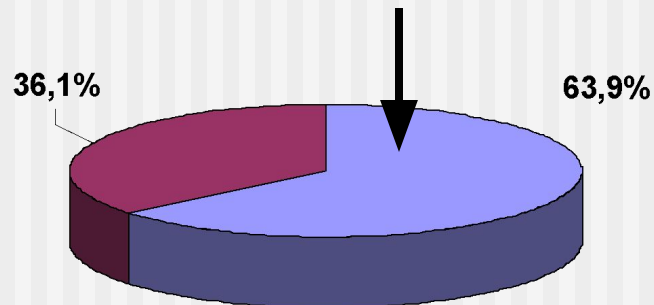
Доля МСП в общем к-ве  
предприятий



Доля МСП в к-ве рабочих мест



Доля МСП в обороте



# Структура экономики Европы

Beschäftigte in der Europäischen Union<sup>1</sup> 50% предприятий численностью сотрудников до 99 человек

	Unternehmen mit ... Beschäftigten									Insgesamt
	0	1 - 9	10 - 19	20 - 49	50 - 99	100 - 199	200 - 249	250 - 499	500 u.m.	
Belgien <sup>6</sup>	:	17,1	8,2	12,9	7,3	7,5	2,5	9,5	35,1	100,0
Dänemark	5,8	25,3	10,7	13,2	7,9	8,1	2,3	6,6	20,1	100,0
Deutschland <sup>3</sup>	2,7	20,8	9,7	10,2	7,1	7,3	9,7		32,5	100,0
Finnland	6,8	17,1	6,9	9,6	6,7	7,1	2,4	8,3	35,1	100,0
Frankreich <sup>6</sup>	:	19,1	7,2	13,7	7,6	7,9	2,3	7,1	35,1	100,0
Griechenland	:	:	20,3	20,5	14,4	11,2	3,4	13,3	16,8	100,0
Italien (1991)	:	45,8	11,2	10,1	5,4	4,6	1,4	3,9	17,6	100,0
Luxemburg <sup>6</sup>	:	15,5	10,0	14,8	11,5	11,2	14,1		22,9	100,0
Niederlande <sup>4</sup>	9,4	25,3	9,7	12,6	7,7	6,2	7,9		21,1	100,0
Österreich <sup>5</sup>	0,1	1,9	3,1	15,0	14,3	15,5	5,5	14,9	29,7	100,0
Portugal	12,3	23,1	9,4	12,8	9,3	7,9	2,5	6,5	16,2	100,0
Schweden <sup>6</sup>		30,1			18,5	7,7	9,8		33,9	100,0
Spanien (1991)	23,8	22,7	9,5	11,5	6,1	5,1	1,6	4,5	15,3	100,0
Vereinigtes Königreich (1991)	26,6		6,4	9,1	7,0	7,9	2,5	6,8	33,8	100,0
EUR 15 <sup>1</sup>	9,3	23,1	8,7	10,1	6,4	6,4	2,1	6,2	27,7	100,0

# Структура экономики Германии

In 2004 aktive Unternehmen				
insgesamt	davon mit . . . bis . . . sozialversicherungspflichtig Beschäftigten 2004			
	0 – 9	10 – 49	50 – 249	250 und mehr
3 050	2 308	594	125	23
300 262	232 238	48 678	15 429	3 917
11 164	9 569	816	577	202
350 670	316 557	31 168	2 760	185
758 318	699 799	49 366	7 866	1 287
274 118	261 858	10 862	1 273	125
142 433	124 993	14 375	2 578	487
49 745	45 855	1 758	1 362	770
916 318	871 660	36 073	7 282	1 303
59 022	47 995	8 974	1 662	391
236 030	206 214	21 462	6 746	1 608
325 482	309 304	12 883	2 718	577
<b>3 426 612</b>	<b>3 128 350</b>	<b>237 009</b>	<b>50 378</b>	<b>10 875</b>

# Шансы предприятий МСБ

---

- Нахождение ниш на рынке
- Наличие конкретных и ограниченных целевых групп
- Плоские структуры управления
- Гибкий персонал
- Эффективное использование ресурсов
- Гибкая реакция на требования клиента
- Жизненно важная необходимость постоянного возобновления продуктов и услуг

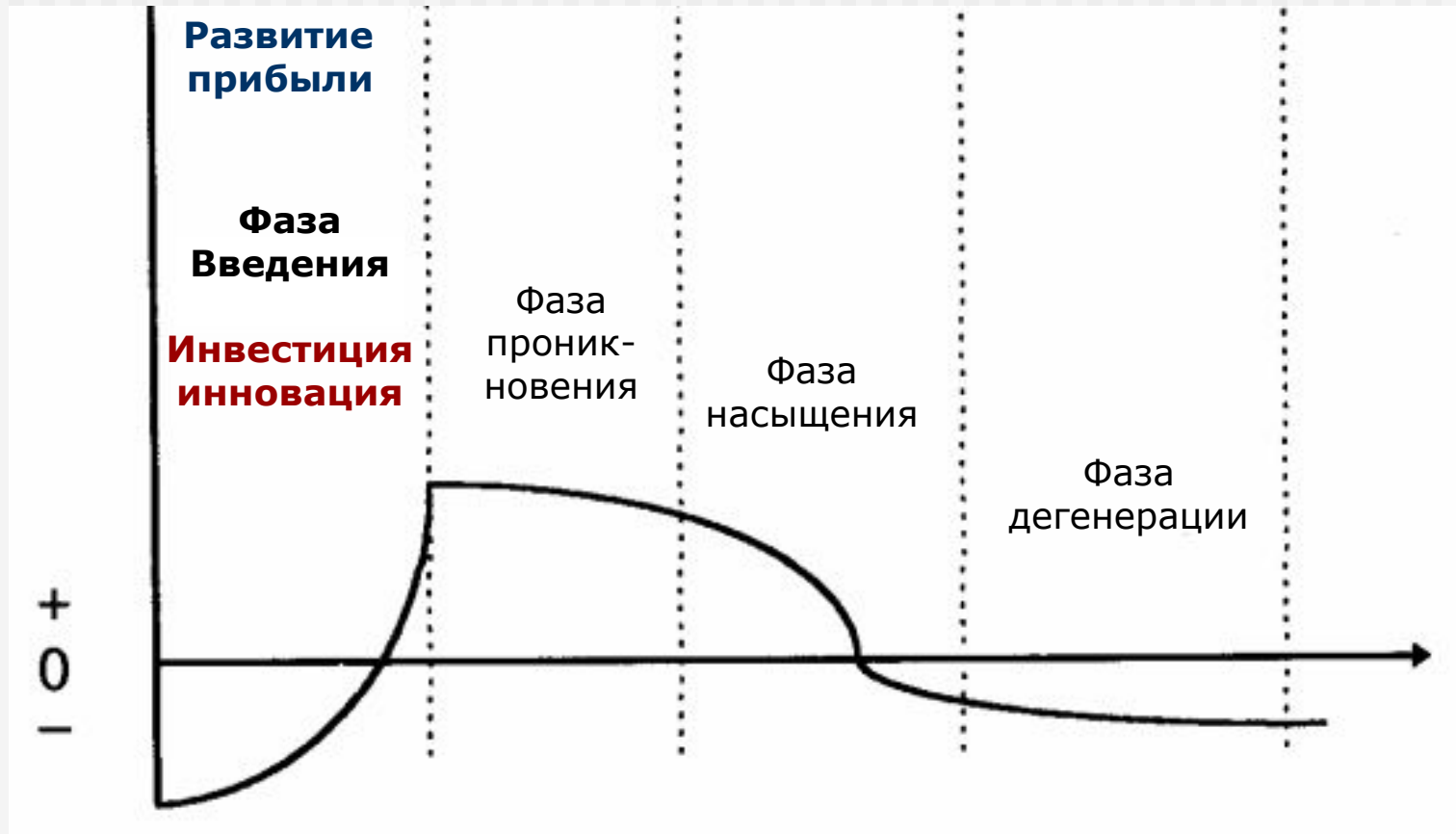
# Проблемы и риски МСП

---

- Сильно ограниченные финансовые ресурсы
- Затрудненный доступ к финансовым ресурсам, особенно после введения рейтинга по Базелю
- Ограниченные возможности проведения маркетинговых исследований
- Ограниченное количество клиентов
- Повышенный риск к банкротству



# Цикл жизни продукта



# Тема 2.

---

## Факторы успеха предприятия

# Вопрос: от чего зависит успех предприятия?

---

Нахождение ответа является предметом теоретических и практических исследований армии специалистов

Рыночные (конкурентные) условия дают возможность найти общие критерия из-за большого количества объектов исследования при учетом отраслевой специфики

# Успех предприятия

---

**При рыночных условиях для преобладающего большинства предприятий единственным фактором успеха надо рассматривать получение прибыли**

Примечание: валовые параметры объема продукции не являются критерием для принятия решений!!

# Пути развития и сохранения позиции на рынке (по опросу в 2000 г.)



# Пути развития и сохранения позиции на рынке (по опросу в 2005 г.)

	Gesamt Anteil in %
Rationalisierung, Kostensenkung <b>Рационализация, снижение затрат</b>	40,9
Sich mehr auf seine Kompetenzen konzentrieren <b>Концентрация на основную компетенцию</b>	29,2
Unternehmenserweiterung, Expansion <b>Расширение, экспансия</b>	18,4
Mit inländischen Unternehmen kooperieren <b>Кооперация с отечественными фирмами</b>	17,3
Umstrukturierung <b>Переструктурирование</b>	16,8
Stärker aus dem Ausland einkaufen <b>Развитие импорта</b>	14,4
Mit ausländischen Unternehmen kooperieren <b>Кооперация с зарубежными фирмами</b>	11,4
Stärker diversifizieren <b>Развитие диверсификации</b>	11,0
Stärker ins Ausland verkaufen <b>Развитие экспорта</b>	9,8
Eröffnung von Zweigstellen im Inland <b>Создание отечественных филиалов</b>	7,6

# Исследования по Альбаху- Для успешных предприятий характерно:

- Постоянное возобновление продуктов/услуг для лучшего удовлетворения желаний клиентов
- Использование для этого результатов исследований и разработок других предприятий
- Стратегию сбыта обосновывается на близости к клиенту и на сервисе
- Цена - не приоритетный фактор, а следствие достижения успеха у клиента в результате маркетингового подхода
- Средний капитал по рабочему месту больше чем в среднем всех предприятий
- Производительность труда около 2 % ниже чем в среднем всех исследованных предприятий

# Исследования по Kearney, Management Consultants

---

Проведено в Германии при ТОП 500 плюс 440  
предприятий МСБ

- Письменные опросы
- Устные интервью
- Включение в исследование японских и американских предприятий (на втором этапе)

Определение успеха: следующие параметры находятся  
выше чем средний уровень в соответствующем отрасли

- Рентабельность вложенного (собственного и привлеченного) капитала за последние 3 года
- Инновация продуктов
- Рост предприятия



# Главные цели предприятия

Цели предприятия	Менее	Более
Улучшение контроллинга	<b>1</b>	<b>9</b>
Снижение затрат изготовления	<b>2</b>	<b>10</b>
Снижение замораживания капитала	<b>3</b>	<b>11</b>
Снижение затрат управления	<b>4</b>	<b>8</b>
Увеличение доли на рынке	<b>5</b>	<b>4</b>
Повышение эффективности менеджмента	<b>6</b>	<b>2</b>
Улучшение качества продукции	<b>7</b>	<b>1</b>
Специализация на ниши рынка	<b>8</b>	<b>7</b>
Повышение мотивации сотрудников	<b>9</b>	<b>3</b>
Улучшение внутренней коммуникации	<b>10</b>	<b>6</b>
Уменьшение глубины разработок	<b>11</b>	<b>5</b>
Уменьшение глубины производства	<b>12</b>	<b>12</b>

# Подцели по маркетингу и сбыту

Подцели по маркетингу и сбыту	Менее	Более
Ускорение разработки	<b>1</b>	<b>6</b>
Уменьшение срока изготовления заказа	<b>2</b>	<b>8</b>
Снижение затрат сбыта	<b>3</b>	<b>12</b>
Снижение объема готовой продукции на складе	<b>4</b>	<b>11</b>
Улучшение сервиса поставки	<b>5</b>	<b>1</b>
Улучшение управления внешней службы сбыта	<b>6</b>	<b>10</b>
Улучшение обмена данных с клиентами и поставщиками	<b>7</b>	<b>5</b>
Гибкий учет желаний клиента	<b>8</b>	<b>4</b>
Улучшение дисциплины поставки	<b>9</b>	<b>3</b>
Улучшение консультирования клиента	<b>10</b>	<b>7</b>
Избегание неправильных поставок	<b>11</b>	<b>9</b>
Улучшение сервиса после поставки	<b>12</b>	<b>2</b>

# Вывод из исследований: Модель шести факторов успеха



# Тема 3.

---

## Стратегия и стратегическое планирование

# Принципиальные возможности увеличения прибыли

## Успех предприятия

Обороты  
(= количество x цена)

- Затраты

= Прибыль

## Путь 1

**Оборот** =

т.е.:

К-во =

цена =

**Затраты** ↓



Пассивное  
предприятие

## Путь 2

**Оборот** ↑

т.е.:

К-во ▲ цена =

К-во = цена ▲

**Затраты** =



Активное  
предприятие

# Типы предприятий

---

- **Внутренне ориентированные предприятия (пассивное предприятие)**

**Снижение затрат является главным приоритетом**

- **Внешне ориентированные предприятия (активное предприятие)**

**Концентрация на рынок и клиентов и обеспечение близости к ним**

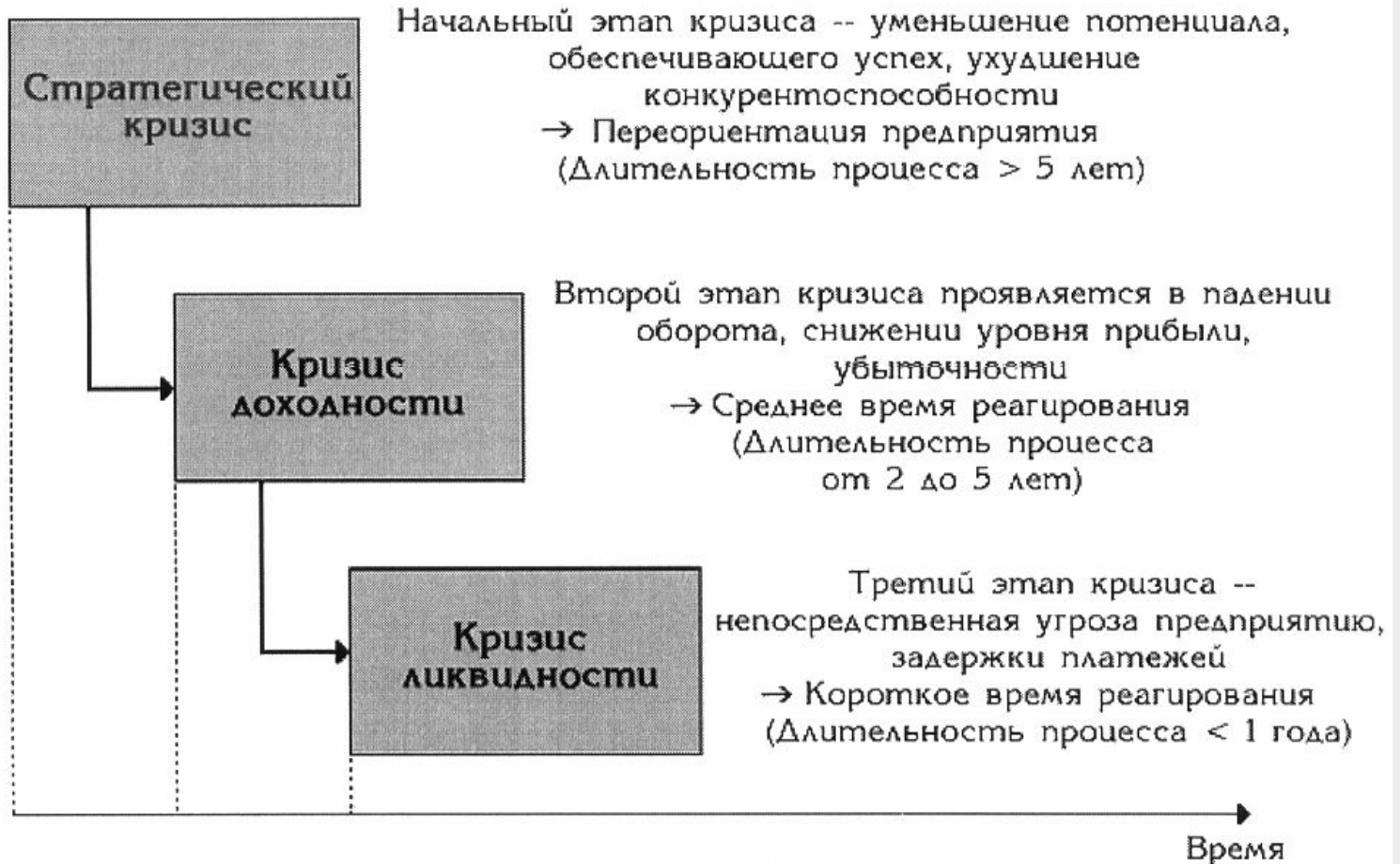
# Стратегия и стратегическое планирование

---

**Определение стратегии на основе применения инструментов стратегического планирования является первоначальным условием обеспечения успеха**

**Отсутствие стратегического планирования резко повышает риск предприятия**

# Этапы возникновения кризиса





# Отражение факторов успеха в сознании руководства МСП (опросы 2004 года)

**Возможности сохранения и развития положения на рынке за следующие 2 года следующими путями:**

(Top 10)

По численности сотрудников

	Gesamt	1 bis 4	5 bis 9	10 bis 19	20 bis 49	50 und mehr
Рационализация, снижение затрат	54,5	32,8	51,1	53,5	64,1	60,5
Квалификация сотрудников	33,9	15,1	26,1	34,8	34,7	47,6
Инвестирование в маркетинг	32,4	30,9	28,9	31,6	30,2	38,7
Концентрация на свои компетенции	31,8	26,2	32,3	35,1	38,4	25,0
Реструктурирование	26,9	20,2	22,2	30,6	33,5	24,9
Инвестиров. в информ. технологии	23,0	20,1	18,9	19,4	22,9	31,9
Разработка новых прод./услуг	22,9	14,9	18,5	21,0	19,7	34,8
Укрепление сбыта	22,1	13,7	16,1	23,9	18,9	32,2
Увеличение мотивации сотрудников	22,1	19,4	17,5	21,6	23,4	27,1
Инвестирование в оборудование	18,5	12,4	14,9	20,2	16,7	24,1

Basis: 1.454 Tsd. Entscheider (Alleininhaber, geschäftsführende Gesellschafter, Ltd., Angestellte); Mehrfachnennungen möglich.

# Наличие концепций и планов развития в МСП (опросы 2004 года)

## Наличие концепций и развития

	На следующий год		На период через 2-3 года	
	Anteil in %	In Tsd.	Anteil in %	In Tsd.
<b>Маркетинг, реклама</b>	35,2	249	17,0	120
<b>Финансирование</b>	30,1	213	24,6	174
<b>Закупка</b>	29,7	210	12,8	90
<b>Сбыт, логистика</b>	29,4	208	16,8	119
<b>Инвестиции в оборудование</b>	28,8	204	28,7	203
<b>Услуги</b>	26,3	186	15,8	112
<b>Управление, организация, персонал</b>	24,8	176	25,7	182
<b>Информационные технологии</b>	24,7	175	23,5	166
<b>Руководство</b>	21,1	149	18,4	130
<b>Складирование, логистика</b>	15,9	112	14,0	99
<b>Производство</b>	15,4	109	10,9	77
<b>Исследования и разработки</b>	6,6	47	5,0	35
<b>Конструкция</b>	6,4	45	5,8	41

# Потребность в руководителях

Поиск руководителей следующих направлений	2001 → 2003	
	%	
Финансы, контроллинг	19,0	26,3
Правоведение, персонал	6,6	16,1
Маркетинг, сбыт	35,1	45,6
Разработки, производство	10,2	9,9
Информационные технологии	13,7	17,0
Логистика	14,8	12,9
Верхний менеджмент	37,8	21,8
Прочие направления	21,7	26,0

Basis: 61/46 Tsd. Unternehmen, die Führungskräfte suchen (Mehrfachnennungen möglich)

# Тема 4:

---

## Организация предприятия

# Суть организации

**Организация является средством для достижения целей предприятия**

Она определяется

- разделением труда составных частей системы
  - структурная организация
- взаимосвязью составных частей по времени и месту
  - процессная организация

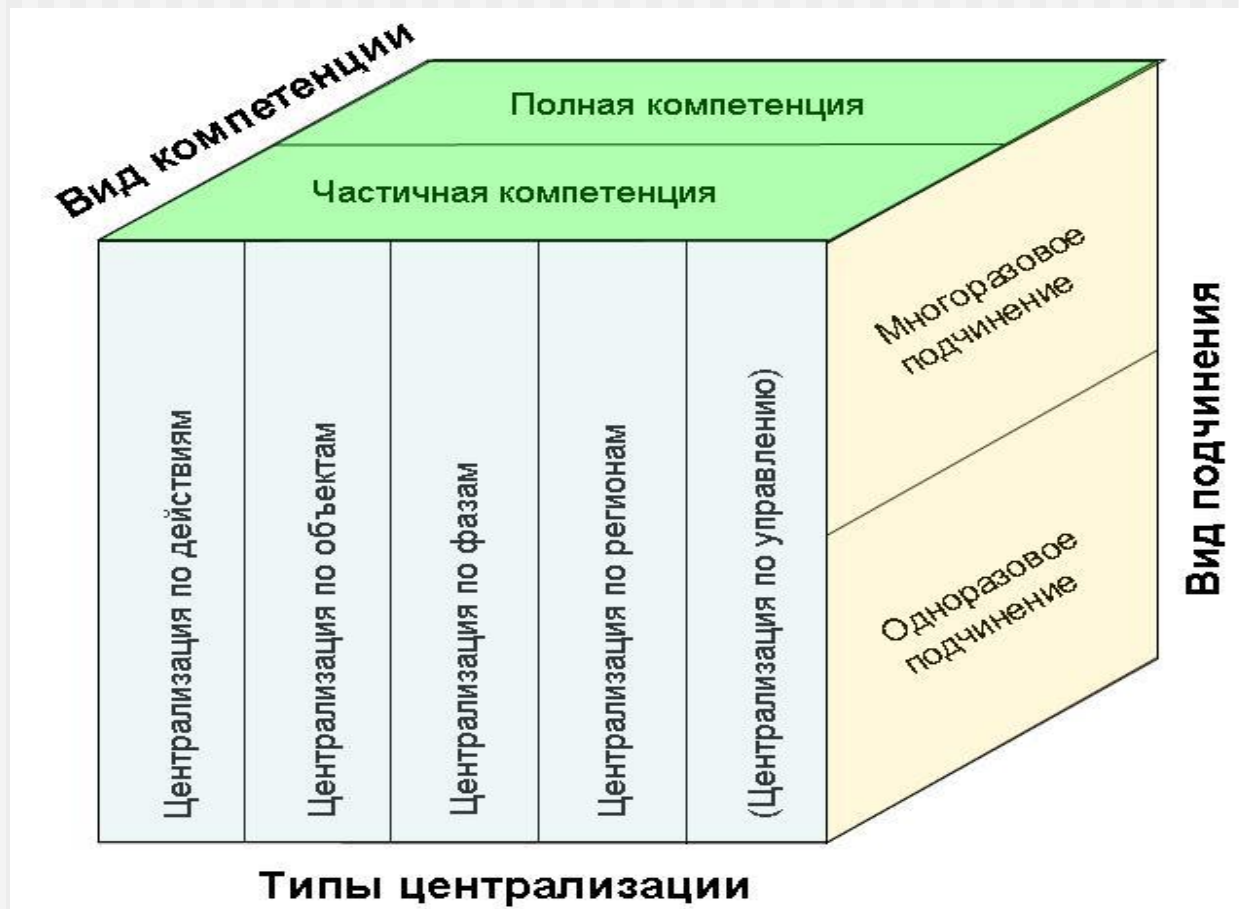
# Организации и производительность труда

---

**Организация должна обеспечить  
производительность предприятия,  
соответствующая типичной для  
соответствующей отрасли:**

**«оптимальный размер предприятия»**

# Критерии для создания структуры предприятия (органиграмма)



# Линейная организация предприятия: отсталая организация



Типичная организация  
в условиях плановой  
экономики

Несмотря на преимущества (простота) эта форма недостаточно отражает взаимосвязь с динамикой окружающей среды (рынка)



# Основные тенденции

---

- Переход от «жесткой» структуры организации предприятия к «процессным коллективам»  
Применение методов проектной организации
- Переход от простых задач к мульти-направленным профессиями  
Слияние технических, организационных и экономических знаний и навыков
- Переход от профессии к повышению квалификации и переподготовке  
Профессия является необходимым «стартовым» условием, однако недостаточном для успешного предприятия
- Замена внешнего контроля самоответственностью сотрудников  
Самоуправление рабочих групп (ISO 9000!!)

# Основные тенденции в руководстве предприятием

---

- **Переход от организационной иерархии к плоской организации предприятия**  
Создание организационных структур на основе процессов, а не разделения труда  
**Это требует применение инструментов коммуникации и информации, а также развитие самостоятельности сотрудников**
- **Оплата не по присутствию, а по результатам**  
Определение измеряемости результатов в последствии формулирования конкретных подцелей для сотрудников или групп (целевые соглашения)
- **Переход от позиции «малого риска» к результативности «Мы работаем не для начальника, а для клиента»**

# Тема 5:

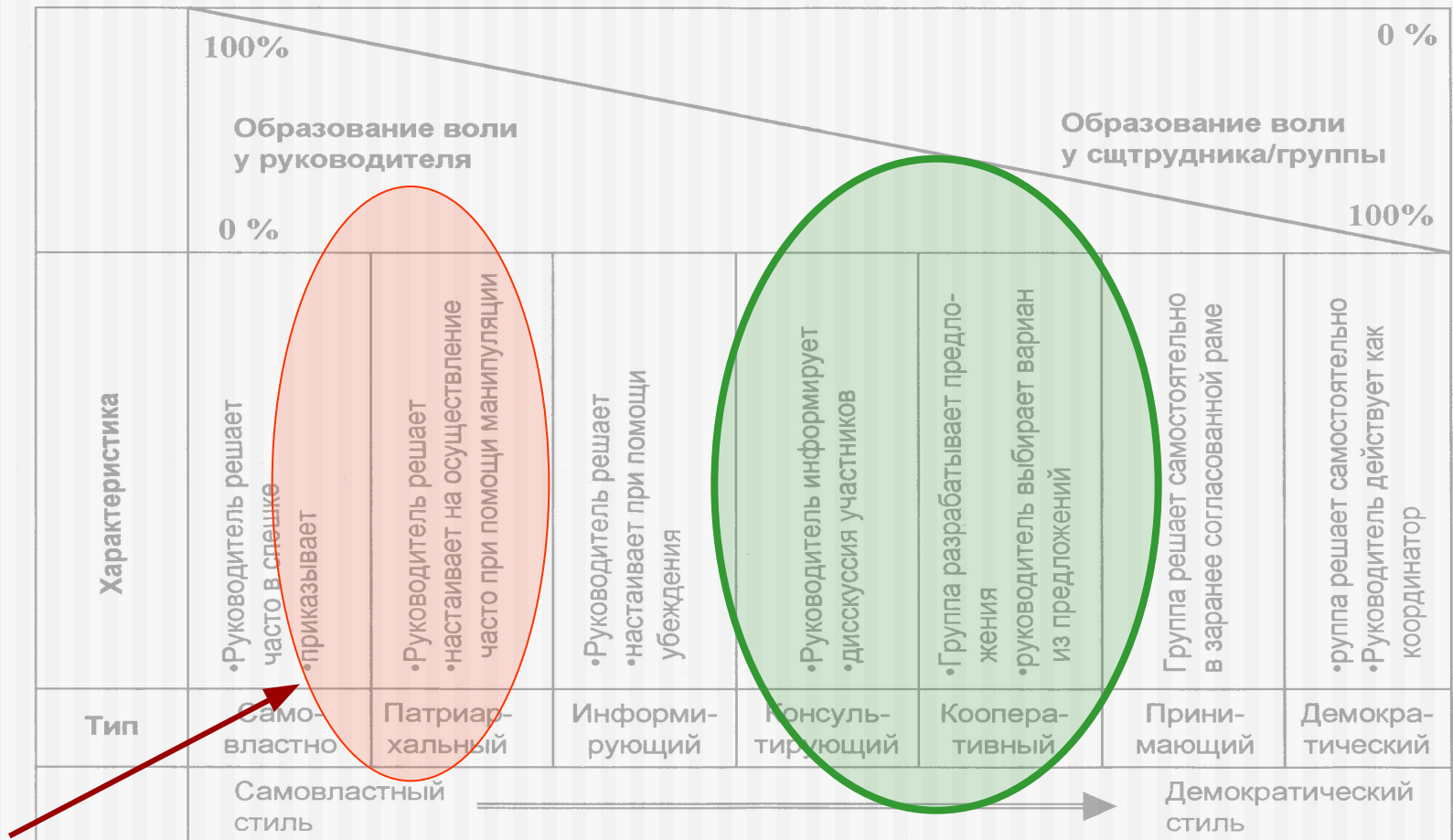
---

## **Принципы менеджмента и управления персоналом**

# Двойственность руководства предприятием



# Современный стиль руководства



Типично для линейных структур

# Активное ведение персоналом

---

Под активным ведением персонала понимается, осознано и целенаправлено использовать собственное поведение для **развития самостоятельности** сотрудника.

В этом случае сотрудник приобретает большую степень самостоятельности путем поэтапного изучения и освоения определенной задачи, деятельности, должности, процесса и т.д.

# Самостоятельность сотрудника

---

Под самостоятельностью понимается комбинация двух наблюдаемых выражений поведения сотрудника:

**УМЕНИЕ** и **ХОТЕНИЕ**

# Четыре степени самостоятельности

---

**С 1:** Сотрудник не может  
Сотрудник не хочет  
(Сотрудник явл. Неуверенным)

**С 2:** Сотрудник не может  
Сотрудник хочет  
(Сотрудник имеет оптимизм к к работе)

**С 3:** Сотрудник может  
Сотрудник не хочет  
(Сотрудник явл. пассивным)

**С 4:** Сотрудник может  
Сотрудник хочет  
(Сотрудник явл. уверенным)



# Элементы активного ведения персоналом

## Поведение, обоснованное на ЗАДАНИИ:

Однозначное определение и структурирование задачи перед сотрудником

Реализация путем **односторонней коммуникации**

## Поведение, обоснованное на «отношении к сотруднику»

Включает в себе все необходимое для развития и сохранения взаимоотношений и доверия

Реализация путем **двухсторонней коммуникации**

Руководитель активно развивает отношение к сотруднику

# Портфолио стиля руководства

Поведение, обосн. на ОТНОШЕНИИ



Стиль 3: <b>Консультировать</b>	Стиль 2: <b>Убеждать</b>
Стиль 4: <b>Делегировать</b>	Стиль 1: <b>Указать, диктовать</b>

Поведение, обоснованное на ЗАДАНИИ

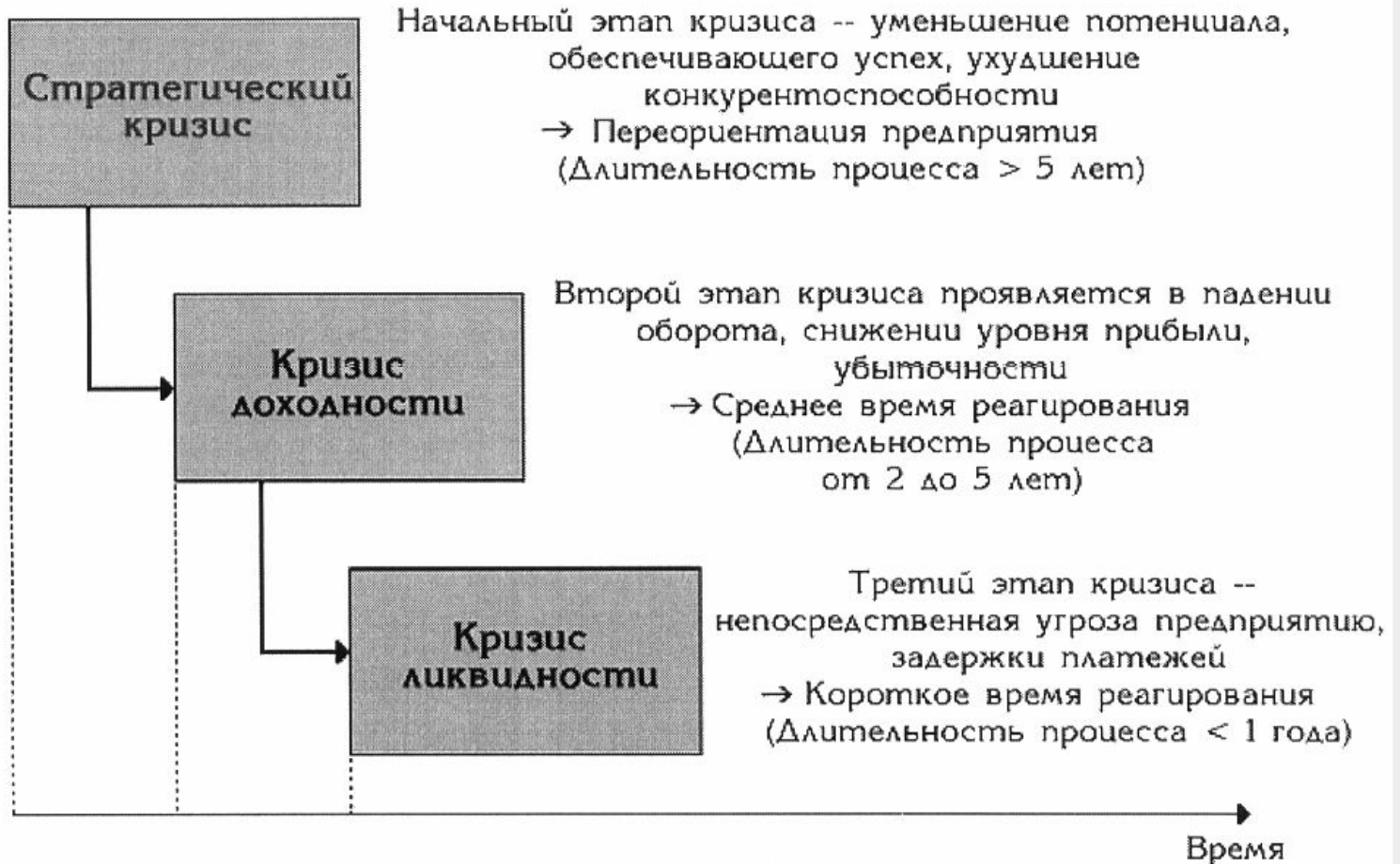


# Тема 6:

---

## Возникновение кризиса

# Этапы возникновения кризиса



# Внешние и внутренние причины кризиса

---

## Внутренние причины

- Ошибки менеджмента
- Недостаточный собственный капитал

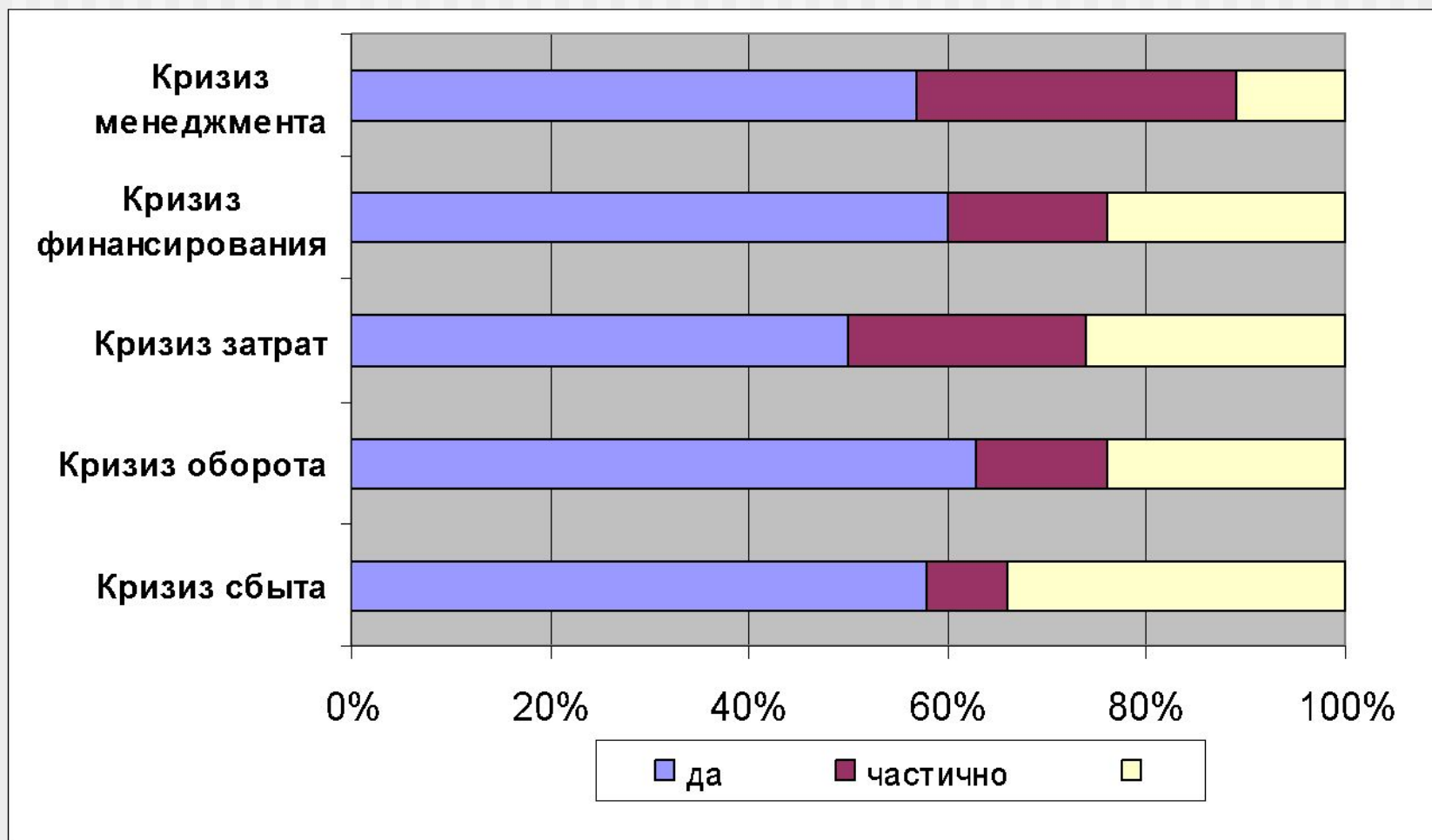
## Внешние причины

- Развитие конъюнктуры
- Изменения структуры (технологии, материалы, отношение клиентов, политика и пр.)

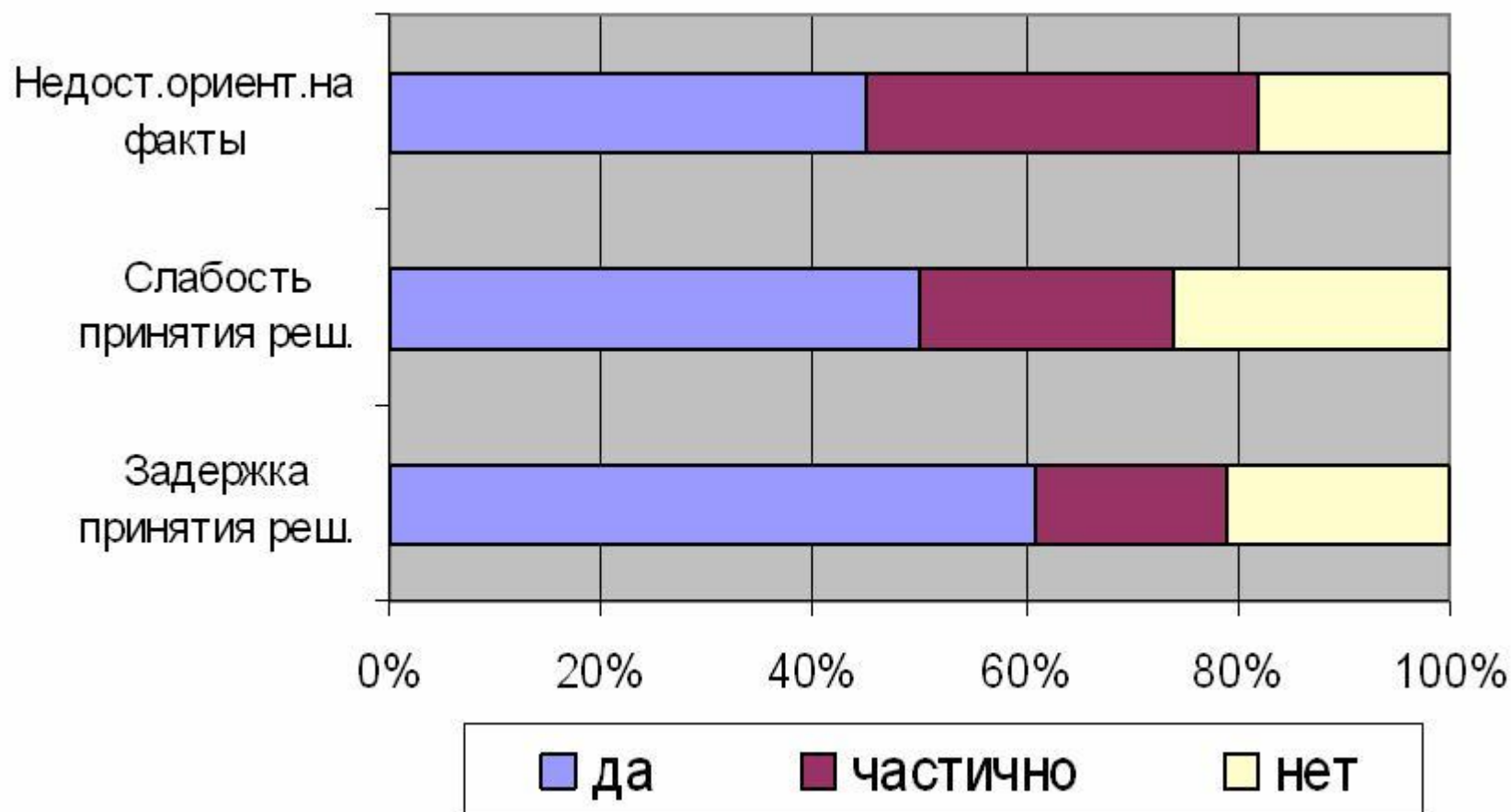
# Причины банкротства

	Итого	Пром.	Торг.	Рем.	Усл.
Недост. Собств. капитал	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2</b>
Рост затрат на персонал	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>1</b>
Недостатки менеджмента	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>7</b>	<b>3</b>
Падение экспорта	<b>4</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>37</b>	<b>34</b>
Падение внутреннего спроса	<b>5</b>	<b>5</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>13</b>
Увеличение банковских процентов	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>6</b>	<b>5</b>	<b>8</b>
Уменьшение кредитования	<b>7</b>	<b>9</b>	<b>4</b>	<b>9</b>	<b>15</b>
Плохая мораль оплаты клиентами	<b>8</b>	<b>24</b>	<b>11</b>	<b>3</b>	<b>4</b>

# Виды обнаруженных кризисов

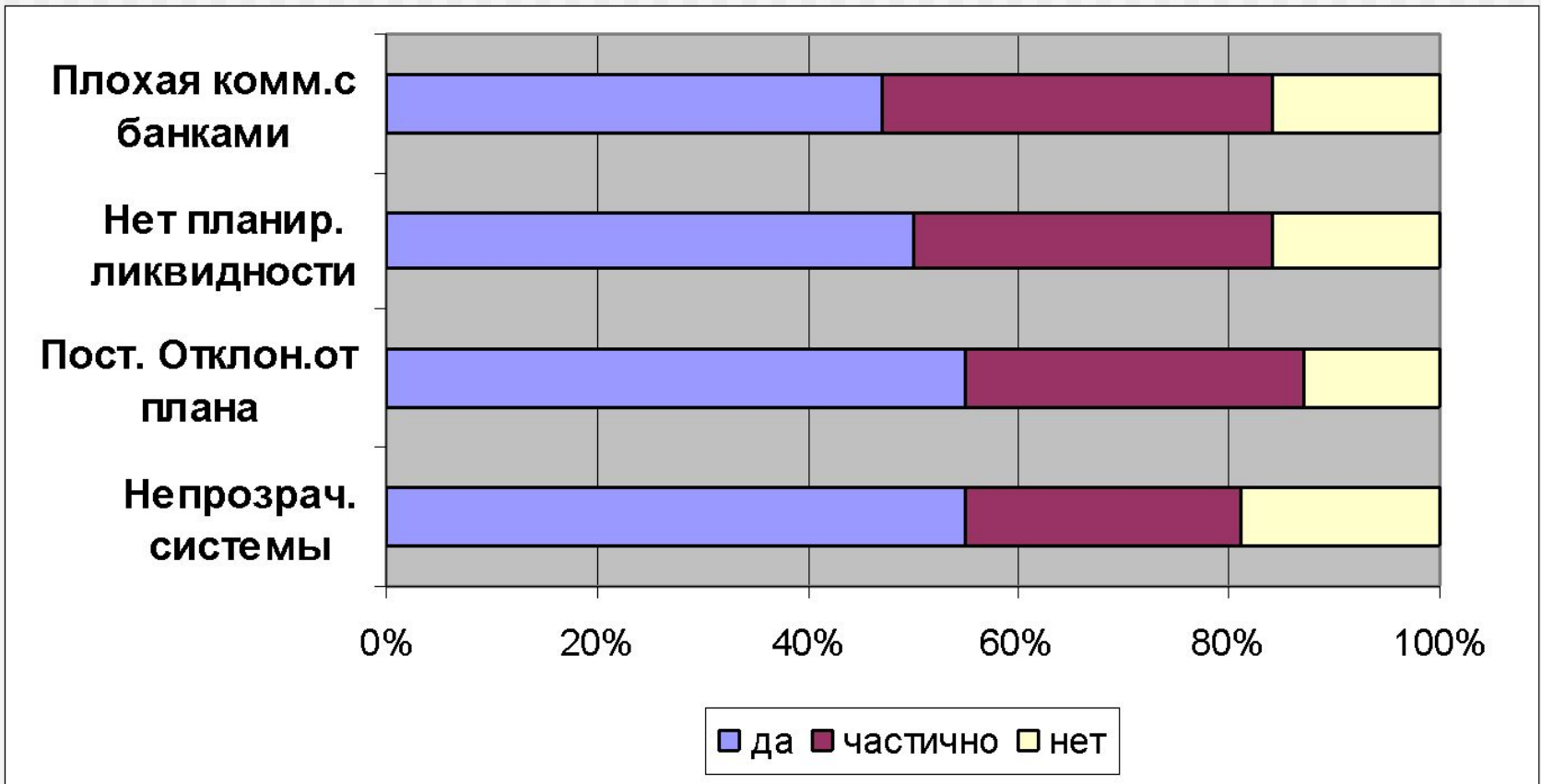


# Дефициты менеджмента





# Недостатки контроллинга



**Вопросы?**

---

**Спасибо за внимание!**

**Вопросы?**