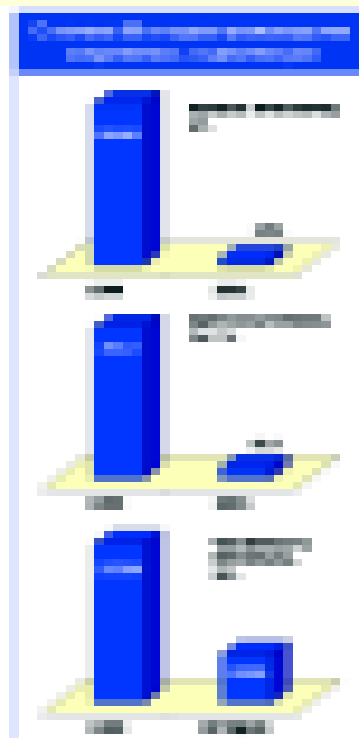




- ▲ **Интеграция новых технологий в существующие процессы управления и взаимодействия с клиентами**
 - ▲ **Внедрение новых технологий продаж**
 - развитие корпоративных продаж/предприятий
 - развитие в розничном секторе - МСБ
 - **Внедрение новых технологий**
 - развитие в розничном секторе - МСБ
 - развитие в корпоративном секторе - МСБ
 - **Внедрение новых технологий в существующие процессы**
 - развитие в розничном секторе - МСБ
 - развитие в корпоративном секторе - МСБ
 - ▲ **Внедрение новых технологий в существующие процессы и другие проблемы**
 - **Качество обслуживания клиентов**
 - **Качество обслуживания клиентов**
 - **Качество обслуживания клиентов**
 - **Качество обслуживания клиентов**
- Ключевые проблемы розничного и корпоративного секторов**



Цели РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

- Повышение эффективности использования активов МСБ – МСБ, повышение прозрачности и управляемости для инвесторов.

Логика РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ

- Структурные изменения процесса управления, создание эффективных планов (БП)
- ОАО – МСБ – взаимодействие на нескольких организационных уровнях
- Создание эффективных структурных единиц (бизнес-единиц) – филиалов, подразделений, центров для повышения эффективности
- На организационном уровне реструктуризации каждой бизнес-единицы реализованы процессы централизации данных

- > В организационном плане реструктуризация направлена на создание эффективных структурных единиц (бизнес-единиц)
- > Создание эффективных структурных единиц (бизнес-единиц) – филиалов, подразделений, центров для повышения эффективности
- > Создание эффективных структурных единиц (бизнес-единиц) – филиалов, подразделений, центров для повышения эффективности



Выявление ключевых процессов организации (КП) (2.1.1)

- 1. Составить карту (дерево) процессов в форме ИСО-9001 (КП): выделить КСО «ИТ» и «Транспортная компания», «ИТ» и «Производство», «ИТ».
- 2. Составить и описать (структурные подразделения, функционал, документация, материальные ресурсы) в рамках системы КСО «Транспортная компания ИТ».
- 3. Составить и описать (структурные подразделения, функционал, документация, материальные ресурсы) в рамках системы КСО «ИТ».
- 4. Составить и описать (структурные подразделения, функционал, документация, материальные ресурсы) в рамках системы КСО «Производство».
- 5. Для каждой из процессов, указать инфраструктуру и плановые мероприятия обеспечения функционирования инфраструктуры в рамках системы КСО «ИТ».
- 6. Для каждой из процессов, указать инфраструктуру и плановые мероприятия обеспечения функционирования инфраструктуры в рамках системы КСО «ИТ».

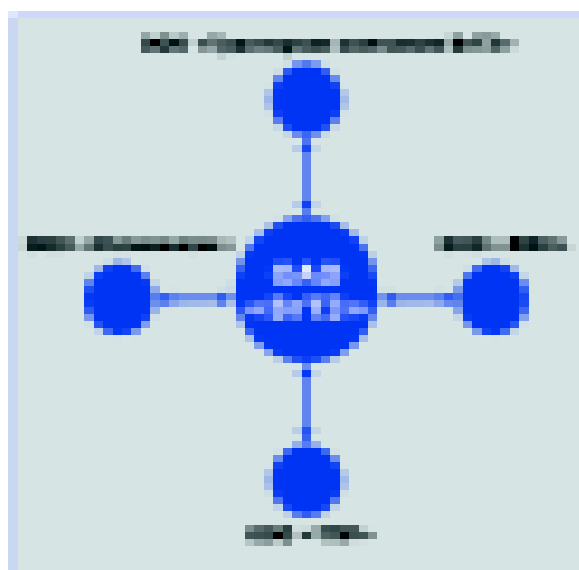
Глобальная организация (ИСО «ИТ»)

- 1. Структурные подразделения ИТ-компании
- 2. Перечень основных задач ИТ-компании
- 3. Перечень основных видов деятельности ИТ-компании

Дерево процессов

Составление и описание системы функций

- 1. Составить
- 2. Описать
- 3. ИТ
- 4. Структурные подразделения
- 5. Перечень основных задач



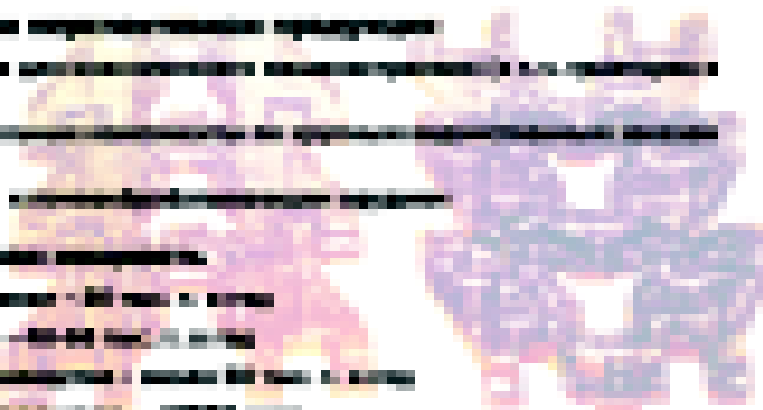


- **Основные производственные ресурсы**
 - Производственные мощности предприятия: 2000 производственных единиц
 - Основные материалы (металлы, сплавы, резина, пластик)
- **Структурные и территориальные подразделения**
 - Инженерно-конструкторское бюро (разрабатывает проекты производственных единиц)
 - Производственные подразделения
 - Основные виды производимой продукции
- **Производственные мощности – 2,0000 производственных ед. в год**
Площадь территории – 2000 кв. м.
- **В основной состав производимой продукции включаются также и следующие производственные единицы: «ВТЗ», «Специальные агрегаты» и др.**
- **В состав «Производимой продукции» включаются следующие подразделения (производственные мощности, основные виды производимой продукции): «Специальные агрегаты», «Специальные агрегаты», «Специальные агрегаты».**

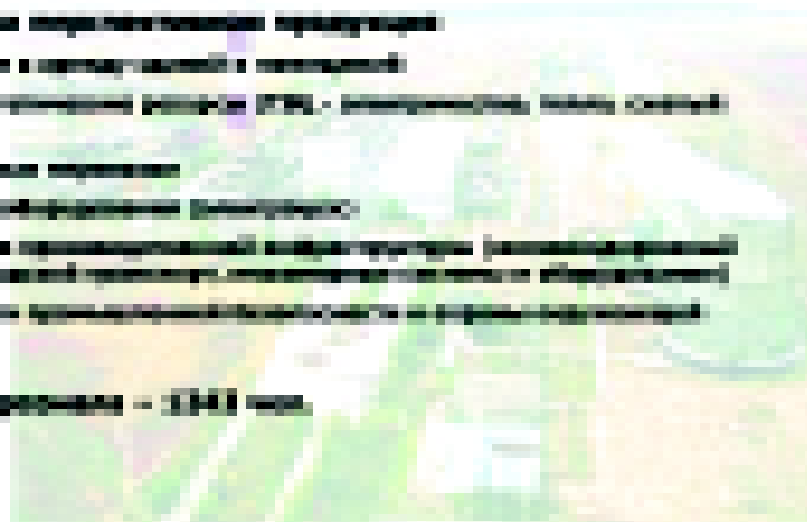


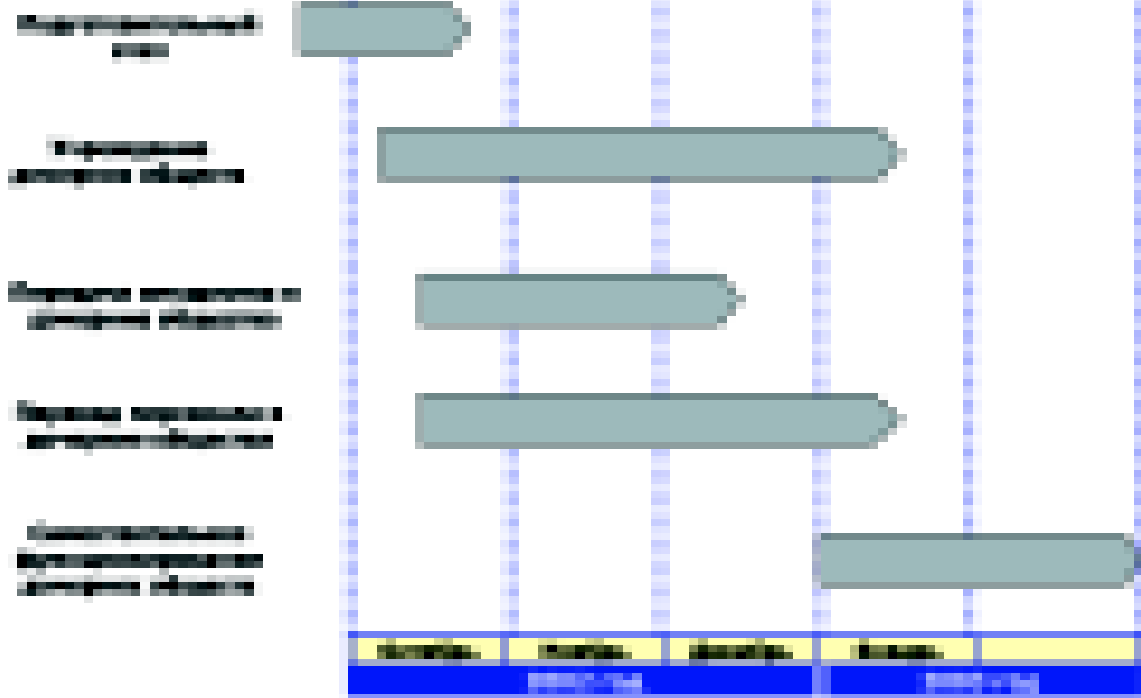
- **Основные производственные ресурсы**
 - Производственные мощности предприятия: 2000 производственных единиц
 - Основные материалы (металлы, сплавы, резина, пластик)
- **Структурные и территориальные подразделения**
 - Инженерно-конструкторское бюро (разрабатывает проекты производственных единиц)
 - Производственные подразделения
 - Основные виды производимой продукции
 - Производственные мощности (производственные мощности, основные виды производимой продукции)
 - Площадь территории
- **Производственные мощности – 2000 кв. м.**
- **В основной состав производимой продукции включаются также и следующие производственные единицы: «ВТЗ», «Специальные агрегаты» и др.**

- **Владельцы/инвесторы/разработчик**
 - Федеральное государственное учреждение «Всероссийский институт стратегических исследований»
 - Федеральное государственное учреждение «Центр стратегических исследований и прогнозирования экономики»
- **Субъекты/организации и персональные предприниматели**
 - Федеральное государственное учреждение «Всероссийский институт стратегических исследований»
 - Федеральное государственное учреждение «Центр стратегических исследований и прогнозирования экономики»
 - Федеральное государственное учреждение «Всероссийский институт стратегических исследований»
- **Персональные предприниматели**
 - Федеральное государственное учреждение «Всероссийский институт стратегических исследований»
 - Федеральное государственное учреждение «Центр стратегических исследований и прогнозирования экономики»
 - Федеральное государственное учреждение «Всероссийский институт стратегических исследований»
- **И. И. уполномоченный в Российской Федерации по вопросам охраны интеллектуальной собственности (ФИПС), Комитет по патентам и товарным знакам**



- **Владельцы/инвесторы/разработчик**
 - Федеральное государственное учреждение «Всероссийский институт стратегических исследований»
 - Федеральное государственное учреждение «Центр стратегических исследований и прогнозирования экономики»
 - Федеральное государственное учреждение «Всероссийский институт стратегических исследований»
- **Субъекты/организации и персональные предприниматели**
 - Федеральное государственное учреждение «Всероссийский институт стратегических исследований»
 - Федеральное государственное учреждение «Центр стратегических исследований и прогнозирования экономики»
 - Федеральное государственное учреждение «Всероссийский институт стратегических исследований»
 - Федеральное государственное учреждение «Центр стратегических исследований и прогнозирования экономики»
 - Федеральное государственное учреждение «Всероссийский институт стратегических исследований»
 - Федеральное государственное учреждение «Центр стратегических исследований и прогнозирования экономики»
- **Численность персонала – [144] чел.**







Ивлев Андрей Генадьевич,

председатель совета директоров российской консалтинговой компании “Агентство профессионального сервиса”, член совета директоров, директор по организационному развитию объединения Группы “Инфорум”, член совета директоров, директор по организационному развитию объединения “Росресурс”.

Имеет 18-летний опыт работы на руководящих должностях в государственных и коммерческих организациях. Занимается управленческим консультированием с 1993 года. Профессиональная специализация: развитие организаций и построение систем управления компаний.

Успешно осуществил более 50 консультационных проектов, в том числе проекты по созданию и реорганизации крупных холдингов, проекты формирования и развития сетевых организаций.

Имеет ученую степень кандидата социологических наук (социология управления), а также высшее психологическое и управленческое образование.

Автор ряда курсов по стратегическому управлению, управлению развитием, корпоративному строительству, управленческой психологии и антикризисному управлению.

Контактная информация:

тел/факс: 298-19-27; 298-55-25; e-mail: agi@apsco.ru

Информация о компании

Агентство профессионального сервиса (АПС) работает на рынке консалтинговых услуг в сфере управления и организационного развития с 1993 года. По итогам 2001 года АПС вошла в Топ100 консалтинговых компаний России по рейтингу “Эксперт-РА”.

Область деятельности

Планирование развития организаций

* Органы государственного управления.

* Коммерческие компании.

Создание новых и совершенствование существующих организационных механизмов в системах организационного управления.

* Для государственного управления

Переход предприятия на аутсорсинг

Тезисы доклада

Аутсорсинг - это организационное решение, передача стороннему подрядчику некоторых бизнес-функций или частей бизнес-процесса предприятия. Сущность Аутсорсинга заключается* в распределении функций бизнес-системы в соответствии с принципом” “оставляю себе только то, что могу делать лучше других, передаю внешнему исполнителю то, что он делает лучше других”.

Причины, по которым компании прибегают к Аутсорсингу:

возрастающее усложнение бизнес-процессов;

стремление получить максимальное качество выполнения бизнес-функций, но при этом сократить собственные издержки;

- возможность высвободить ресурсы и сосредоточиться на основной деятельности Компании;

Аутсорсинг традиционно сводится к передаче внешнему исполнителю функций, обеспечивающих основной бизнес, таких как бухгалтерский учет, информационно-техническое обслуживание, грузовые перевозки и др. В связи с распространением сетевых схем организации бизнеса, за рубежом все шире применяется Аутсорсинг по технологическим переделам, когда компании-партнеру передаются уже не обеспечивающие, а основные бизнес-функции.

Данные из опыта нашей компании, позволяющие сориентироваться в причинах выбора этой организационной формы:

Для сокращения затрат на операции-35%

Для улучшения использования капитала-6%

- Для ускорения роста доходов-7%

- Для улучшения качества обслуживания клиентов-17%

Для того чтобы сосредоточиться на основных направлениях деятельности-31%

- Другое-4%

Рынок Аутсорсинга услуг

В докладе IDC он подразделяется на два сегмента;

1) услуги по обработке информации;

2) Аутсорсинг бизнес-процессов

В настоящее время более крупным сегментом является первым, включающий в себя виды деятельности типа программирования и расчета зарплат.

Однако, по прогнозам аналитиков, сегмент Аутсорсинга бизнес-процессов, включающий в себя и разнообразные административные задачи, будет расти почти втрое быстрее, чем сегмент услуг по обработке информации.

Аутсорсинг применительно к организационному развитию

Это передача сторонним подрядчикам всех или нескольких функций, связанных с осуществлением развития компании и с управлением этим процессом. Это своеобразная аренда, найм на время Директора и Департамента организационного развития. Их функция - обеспечить бизнес той степенью организованности, которая необходима здесь и сейчас. Это новая идея, разработанная и реализованная специалистами нашей фирмы.

Большинство руководителей осознает значимость стратегического развития своего бизнеса, но у них не всегда хватает времени и компетенции для работы в этом направлении. Решение задач развития целесообразно поручить специалистам в этой области, однако формы сотрудничества могут быть различными: можно пригласить специалистов на постоянную работу и организовать внутренний департамент по развитию или заключить контракт с консалтинговой фирмой на проведение консультационного проекта. А можно выбрать аутсорсинг. Это промежуточная форма сотрудничества между консультированием и созданием собственного департамента по развитию. Она наиболее удобна и выгодна в случае, когда перед компанией стоит задача реализовать очередной этап в рамках плана стратегического развития на несколько лет.

Процесс встраивания и адаптации нового департамента

Дело это весьма непростое, и момент начала его интенсивной работы может откладываться на месяцы. При Аутсорсинге работает другой принцип: встраиваются один-два человека - директор и его помощник, все остальные специалисты находятся вне компании. Это позволяет миновать этапы развертывания, подбора персонала, запуска. Процесс изменений начинается сразу с появлением "арендованного" директора. Когда же департамент становится не нужен, вы просто приостанавливаете деловое сотрудничество.

Организационно - это две части: внутренний офис - директор и его помощник, и внешняя часть - специально созданное подразделение, (консалтинговая фирма), в котором сосредоточена необходимая компетенция. Внутри компании находится наблюдающая и исполнительная часть, которой управляет директор. Все остальные функции, наиболее интеллектоемкие, за которыми наблюдает руководитель проекта, выполняются вовне, в консалтинговой фирме.

В отличие от традиционного консультирования, при Аутсорсинге внешние специалисты решают, не отдельные задачи, а обеспечивают бизнес необходимым организационным развитием. Т.е. делается все необходимое, чтобы бизнес был максимально эффективным и успевал вовремя меняться, развиваться с точки зрения завтрашней эффективности.

Поскольку аутсорсинговый директор занимает позицию топ-менеджера, то отвечает за обеспечение бизнеса необходимым организационным развитием не в логике задачи, а в логике зоны ответственности.

Главная задача "арендуемого" департамента фиксируется в контракте, и, исходя из задачи, определяется характер работы и система стимулирования директора и департамента. Если проводится проект модернизации, тогда определяется методика исчисления издержек и по мере того, как они сокращаются, доля от сокращенных издержек выплачивается аутсорсинговому департаменту, Если департамент призван обеспечить рост, тогда бонус рассчитывается исходя из увеличения объема прибыли. Если задача департамента - развитие, то тогда бонус фиксируется в разгах к годовому бюджету в коэффициенте, например, еще один годовой бюджет, еще два годовых

Функции Аутсорсинга организационного развития

На аутсорсинг могут быть переданы все или только некоторые из следующих функций:

Выявление, оформление и предъявление стратегических интересов собственника; Стратегический мониторинг; Поиск, формирование идей развития;

- Построение стратегических альтернатив; Обеспечение стратегического выбора; Бизнес-планирование на основе выбранной стратегии;

- Построение и поддержание системы управления реализацией стратегии (мультипроектное управление)



Артем Николаевич Киселев,

генеральный директор ЗАО “Межрегиональный Центр промышленной субконтракции и партнерства”

Закончил Государственный Университет Управления



Информация о компании

Межрегиональный центр промышленной субконтракции и партнерства

* создан в 1998 году в Москве в рамках совместного проекта Правительства Москвы в лице Московского Фонда поддержки малого предпринимательства;

* Российской Ассоциации развития малого и среднего предпринимательства;

* Специализированного агентства ООН по промышленному развитию (UNIDO).

Центр осуществляет свою деятельность при поддержке Департамента поддержки и развития малого предпринимательства Правительства Москвы.

Основное направление деятельности Центра - создание механизма интеграции малого и крупного бизнеса в промышленности, развитие производственной кооперации.

Услугами Центра пользуется более 1500 предприятий машиностроения, оборонного комплекса, электротехнической и электронной отраслей.

Услуги Центра:

* Помощь в размещении заказов на изготовление продукции или выполнение производственных процессов, включая поиск предприятий, способных выполнить заказ точно в соответствии с требованиями;

* Организация и проведение тендеров на поставку субконтрактной продукции/ выполнение производственных процессов (возможно участие Центра в отдельных этапах проведения тендера, например, информационное обеспечение или предконкурсный квалификационный отбор участников);

* Технологический консалтинг; анализ соответствия располагаемых технологий производственной программе; поиск необходимого оборудования и технологий;

* Организационный консалтинг при переходе предприятия на аутсорсинг, включая анализ рынка альтернативных поставщиков

* Помощь в поиске кооперационных заказов и загрузке простаивающих производственных мощностей;

* Особая услуга для вновь создаваемых инновационных предприятий: создание “виртуального предприятия” - подбор поставщиков необходимых комплектующих, разработка графика поставок и помощь в заключении договоров.

ЗАО “Межрегиональный Центр промышленной субконтракции и партнерства”,
Россия 115035 г. Москва, ул. Болотная, 12, стр. 3.

тел/ факс (095) 234-53-76

Http- адрес: www.subcontract.ru

e-mail адрес: subcontract@binec.ru

Формирование промышленных кластеров

Тезисы доклада

Многие предприятия сейчас стоят перед выбором: реструктуризация и переход на аутсорсинг или медленная смерть в условиях рынка. Мощным стимулом для проведения реструктуризации для большинства наших предприятий должно послужить планируемое вступление России в ВТО и, как следствие, усиление конкуренции на внутреннем рынке. Но реструктуризация с переходом предприятия на аутсорсинг подразумевает многократное увеличение количества поставщиков и связанные с этим проблемы.

Возникает множество вопросов: какие производства предприятие обязано сохранить и усилить, а от каких можно отказаться? Как найти поставщиков? Как организовать систему взаимодействия с партнерами? Как обеспечить надежность бесперебойных поставок с заданным уровнем качества?

Применение механизма субконтракции и кластерный подход позволяют найти ответы на эти и многие другие вопросы.

Субконтракция является формой организации промышленного производства, рассчитанной на использование широкой сети поставщиков.

Классическое понимание процесса субконтрактации подразумевает наличие головного предприятия - "контрактора" и множества малых и средних предприятий - "субконтракторов".

В результате проведенной реструктуризации предприятие - контрактор избавляется от всех нестратегических производств и заказывает необходимые комплектующие субконтракторам. Субконтракторы специализируются на выполнении ограниченного числа производственных процессов и стремятся соответствовать высоким требованиям, предъявляемым к качеству продукции, соблюдению условий согласованного графика поставок. Обе стороны процесса заинтересованы друг в друге: контрактору нужны стабильные поставки, субконтракторам нужны долгосрочные заказы и постоянное сотрудничество. Опыт развитых стран показывает, что предприятие - контрактор часто за свой счет проводит на предприятиях - субконтракторах внедрение и сертификацию системы управления качеством, предоставляет помещения и оборудование.

Использование механизма субконтрактации явилось одной из причин промышленного роста таких стран, как Япония, Италия, Франция, Турция.

Основное отличие субконтрактации от понятия "Аутсорсинг" очень простое: субконтрактация является составной частью аутсорсинга и охватывает только производственную и научно- производственную сферу. То есть, если наше предприятие пользуется услугами охранной фирмы вместо того, чтобы создавать собственную службу охраны - это один из вариантов аутсорсинга. Если наше предприятие не располагает цехом, например, гальваники и заказывает гальваническую обработку своих деталей на соседнем предприятии - это субконтрактация.

Чем использование механизма субконтрактации может быть полезно предприятию?

Основное преимущество - это возможность сконцентрировать ресурсы и усилия на участках, определяющих конкурентоспособность продукции и предприятия в целом.

Используя механизм субконтрактации, головное предприятие - контрактор быстро обновляет модельный ряд, не отягощенная непроизводительными издержками конечная продукция становится конкурентоспособной.

Изначально развитие субконтрактации в нашей стране складывалось с большим трудом.

Причиной этому служило то, что подавляющее количество предприятий машиностроительного комплекса располагают полным циклом производства. Это позволяет обеспечить высокий уровень надежности работы предприятия (в том числе в условиях военного времени), но совершенно не подходит для работы на открытом рынке.

Наличие недозагруженных производственных мощностей (в особенности на нижних переделах - заготовительное, литейное производство) не позволяет добиваться конкурентоспособных цен на конечную продукцию предприятия. Недостаточная концентрация усилий на ключевых направлениях не позволяет предприятиям своевременно обновлять модельный ряд. Громоздкая система управления делает скорость прохождения решений совершенно неприемлемой.

Попытки дозагрузки свободных производственных мощностей низших переделов кооперационными заказами за редкими исключениями себя не оправдывают.

Крупные предприятия, имеющие традиционную структуру, в большинстве своем, существенно проигрывают на рынке кооперационных поставок не только предприятиям Китая и Восточной Европы, но и вновь созданным малым предприятиям. Предлагаемые поставки с уровнем накладных расходов, равным 1000 - 1200 процентов (на практике встречается и 2000 процентов), за исключением выполнения уникальных технологических операций, практически не пользуются спросом со стороны Заказчиков.

Развитие субконтрактации в нашей стране началось необычным образом, и первый посыл для этого развития дала частная инициатива предпринимателей.

В нашей стране выгоду применения механизма субконтрактации первыми поняли руководители вновь создаваемых малых и средних предприятий (МСП). В отличие от ситуации, сложившейся в промышленно развитых странах, где большая часть МСП работают, как субконтракторы - производят комплектующие для крупных предприятий, подавляющее большинство московских промышленных МСП выполняет функции головного контрактора - разработку, производство и продвижение продукции конечного спроса.

Это явление получило распространение в основном в силу неразвитости механизма защиты инноваций и невозможности получать полноценные роялти от продажи разработок. Коллективы разработчиков вынуждены создавать малые и средние предприятия для производства продукции, несущей ключевые инновации. Кроме того, вновь созданные малые и средние предприятия хорошо ориентируются на рынке и моментально занимают свободные рыночные ниши.

Рыночная активность и эффективность работы таких МСП значительно выше, чем у большинства существующих крупных предприятий. Опыт работы нашего Центра дает много примеров успешного развития подобных предприятий: развивая ключевое конкурентное преимущество (знание рынка и уникальная

технология) малые предприятия основной объем работ заказывают по субконтрактам, в том числе через нашу информационную систему и добиваются быстрого роста. Эти предприятия мобильны и способны быстро переориентироваться на выпуск новой продукции.

Тем не менее, невозможность предоставления полноценных гарантий не позволяет вновь созданным предприятиям привлекать в необходимом объеме заемные средства. Недостаток опыта и средств для маркетингового продвижения существенно ограничивают рынки сбыта этих предприятий. Недостаток средств не позволяет этим предприятиям внедрять и сертифицировать системы управления качеством. Очевидно, что такие предприятия недостаточно устойчивы и в случае массированного появления на Российском рынке зарубежных производителей, использующих дешевые финансовые ресурсы, без необходимой поддержки могут быть вытеснены с рынка.

Несмотря на то, что до последнего момента развитие субконтракта в нашей стране осуществлялось не вполне традиционным путем, наметившаяся тенденция реструктуризации промышленных предприятий должна поставить ситуацию с головы на ноги. Работая в условиях рынка, приходится считаться и с его законами. Большинство крупных предприятий будет вынуждено отказаться от нестратегических производств и задействовать механизм субконтракта. Наиболее успешные из этих предприятий смогут развить свое производство и стать полноценными головными подрядчиками, способными конкурировать не только на внутреннем, но и на внешнем рынке. Одновременно на основе высвобождаемых в процессе реструктуризации ресурсов будет создано значительное количество функциональных предприятий - субконтракторов, обеспечивающих головные предприятия поставками комплектующих.

В силу некоторых особенностей нашей страны (большие расстояния, недостаточная правовая культура и т.д.), наибольшие перспективы, на наш взгляд, имеет создание на базе реструктурируемых предприятий промышленных кластеров - географически локализованных групп взаимодополняющих предприятий, работающих в одном направлении с головным подрядчиком. Практика развития промышленных кластеров в таких странах, как Япония, Италия и другие, подтвердила жизнеспособность и эффективность этого подхода. Постепенно кластер разрастается (на Западе употребляется выражение "Диффузия по принципу нефтяного пятна") и способствует устойчивому развитию не только головного предприятия, но и экономики региона в целом.

Эффективность перехода крупных предприятий на аутсорсинг напрямую связана с уровнем развития рынка субконтрактов (комплектующих, производственных процессов).

Необходимым звеном в инфраструктуре этого рынка является Центр субконтракта. Рассмотрим ситуацию на примере работы нашего Центра:

Деятельность Центра направляется и поддерживается Департаментом поддержки и развития малого предпринимательства г. Москвы. Центр создан в рамках совместного проекта Правительства Москвы и Организации Объединенных Наций по промышленному развитию (ЮНИДО).

Основное направление работы Центра - информационное и консалтинговое обеспечение производственной кооперации/субконтракта.

Начиная деятельность нашего Центра, мы пришли к выводу о необходимости эффективного и доступного инструмента для поиска партнеров по производственной кооперации. Для решения этой задачи нами была разработана информационная система поиска поставщиков. Информационная система размещена в интернет на сайте www.subcontract.ru демонстрирует растущую эффективность.

По данным проведенного выборочного опроса, большинство предприятий, разместивших информацию о текущих заказах в системе, получили от 10 до 15 предложений от поставщиков и смогли выбрать партнеров из их числа. Количество кооперационных заказов, размещаемых в системе, постоянно растет и составляет в среднем от 50 до 150 в неделю. Большинство кооперационных заказов, проходящих через наш Центр - металлообработка, но система позволяет размещать заказы и на производство электротехнических изделий, электронных компонентов, производство РТИ и др. Положенный в основу информационной системы классификатор технологических (субконтрактных) процессов, используемый в странах ЕС позволяет осуществлять быстрый поиск необходимых партнеров. Количество пользователей нашего информационного ресурса в настоящее время составляет 250- 350 уникальных посетителей в день. Недавно открыт новый сервис - бесплатная рассылка объявлений предприятий по рубрикам "материалы, комплектующие", "оборудование, инструмент", "партнерство", а также оповещение о новых заказах, поступивших в систему.

Кстати, принципиальный подход нашего Центра состоит в том, что информационная система производственной кооперации/ субконтракта должна быть открытой. Любой пользователь может бесплатно получить в нашей системе информацию о заказах, заказчиках, поставщиках. Все базы данных открыты - приглашаю использовать.

При организации кооперационных связей все мы сталкиваемся с проблемой межрегиональной