

Кластер - это система, поэтому для ее жизнедеятельности важно, чтобы функционировало каждое составляющее этой системы. Выпадение хотя бы одного звена нарушит работу всей цепочки. В современных экономических условиях риски в предпринимательской и производственной деятельности неизбежны. При создании и последующей деятельности промышленных кластеров могут возникать следующие группы рисков:

I. Неполучение прибыли основным предприятием из-за невыполнения своих обязательств предприятиями-сателлитами.

II. Имущественные риски заказчика и имущественные риски поставщиков.

III. Вынужденная остановка предпринимательской деятельности (business-interruption) как у заказчика, так и у поставщиков.

Вследствие этих рисков предприятия несут прямые и косвенные убытки. Повреждение или гибель оборудования, невыполнение обязательств контрагентами, аварии, вызывающие приостановку производства, которая, в свою очередь, влечет за собой неполучение ожидаемой прибыли. К сожалению, особенность русского характера - жить сегодняшним днем. Это относится и к производственной сфере. И если прогнозирование потенциальных рисков еще существует, то редко какое предприятие выделяет средства на создание резервного фонда для покрытия потенциальных убытков. К тому же для своевременного и полного покрытия возможного ущерба такой фонд потребует от предприятия высвобождения из оборота и аккумуляции в нем значительных финансовых ресурсов в размере, равном объему предполагаемых убытков.

Другой механизм преодоления последствий перечисленных выше рисков - страхование. Экономическая сущность страхования заключается в создании общего страхового фонда и солидарное возмещение ущерба практически от любых рисков предприятия. Это позволяет страховой компании устанавливать цену в десятки и сотни раз меньшую тех затрат, которые понесло бы предприятие, формируя резервный фонд самостоятельно.

Промышленно-страховая компания разработала программу "Предприятие и страховая компания", в рамках которой рассматривается страхование финансовых и материальных ресурсов предприятия.

Программа включает в себя 12 видов страхования, которые сочетаются друг с другом в любой комбинации, поэтому каждый руководитель легко сможет создать из них эффективную систему управления рисками своего предприятия, с учетом специфики производственной деятельности предприятия, его основных

и оборотных средств, создать систему, которая будет максимально соответствовать бизнес-плану и финансовым возможностям предприятия.

Рассмотрим различные виды страхования применительно к той или иной группе рисков.

I. У предприятий-сателлитов существуют определенные обязательства по отношению к основному предприятию. Невыполнение этих обязательств (непоставка сырья, продукции и т.д.) ведет к снижению объемов хозяйственной деятельности или остановке производства, что влечет за собой неполучение прибыли. Страховая компания обязуется возместить эти убытки. При этом предприятие-сателлит обладает основными и оборотными средствами. Можно заключить договор страхования основных средств поставщика в свою пользу, а оборотные средства застраховать в пользу заказчика.

II. Любое предприятие, входящее в состав кластера, обладает материальными ресурсами. К материальным ресурсам предприятия относятся здания и сооружения, спецпомещения и склады, земельные участки, строительные объекты, транспорт и грузы. Все эти объекты подвержены рискам пожара, взрыва, аварии, стихийного бедствия, чрезвычайных происшествий. То есть имуществу предприятия может быть нанесен ущерб или оно вообще может быть уничтожено. Причем ущерб может быть нанесен как имуществу основного предприятия, так и имуществу предприятия-сателлита. Да, это, безусловно, серьезная потеря. Но она восполнима, если имущество предприятия было застраховано. Страховая компания возмещает ущерб, понесенный предприятием.

III. Страхование от потери прибыли вследствие вынужденного перерыва в производстве (его также называют страхованием от перерыва в производстве либо страхованием от простоя). Повреждение имущества в результате пожара, аварии систем водоснабжения, стихийных бедствий, грабежа и т. д. может быть настолько серьезным, что повлечет за собой остановку производства. А это принесет за собой дополнительные убытки: упущенная выгода (прибыль), текущие расходы - зарплата персонала, арендные платежи и другие расходы, которые предприятие должно нести независимо от состояния средств производства. На этот случай существует страховая защита. Договором страхования предусматривается возмещение страхователю неполученной прибыли вследствие перерыва или сокращения обычных объемов хозяйственной деятельности, вызванных перечисленными причинами. Договором страхования от перерывов в производстве может быть также предусмотрено возмещение расходов страхователя, необходимых для скорейшего восстановления нормального функционирования предприятия.

Таким образом, мы видим, что страхование представляет собой эффективный механизм защиты материальных ресурсов предприятия и снижения, таким образом, рисков предпринимательской деятельности. Наличие страховой защиты сегодня гарантирует стабильность работы предприятия. Страхование не может уберечь предприятие от наступления этих рисков, но может взять на себя возмещение ущерба, ими причиненного, что, безусловно, в интересах предприятия.

С.В. Штарков,

начальник отдела электронного бизнеса и деловой информации, Тульская ТПП

Реализованные проекты:

1. Технические предложения и постановка задачи создания автоматизированной системы ОЕДДС и системы информационно-аналитической и технологической поддержки управления жизнеобеспечением региона;
2. Эскизный проект “Организационно-структурные и технологические предложения формирования системы “Жизнеобеспечение””;
3. Организационно-технологический проект “Формирование Тульского областного электронного рынка производства и потребления товаров и услуг”;
4. Организационно-технологический проект “Формирование системы информационно-аналитического и коммуникационного обеспечения малого предпринимательства как подсистемы Тульского областного электронного рынка производства и потребления товаров и услуг”;
5. Технический проект “Основные организационно-структурные решения по созданию системы информационно-аналитической поддержки реализации “Программы социально-экономического развития Привокзального района г.Тулы (на 1999-2000 гг. и до 2005 г.)” (постановка задачи и основные эскизные решения);
6. Система документальной связи (Свидетельство об официальной регистрации программ для ЭВМ № 960434, Сертификат №43 Гостехкомиссии при Президенте РФ).

Формирование Тульского областного электронного рынка производства и потребления товаров и услуг как составной части информационно-аналитической системы Центрального федерального округа

Тезисы доклада

17 сентября 2002 года под председательством Главного федерального инспектора в Тульской области аппарата полномочного представителя Президента РФ в ЦФО проведено региональное совещание по теме:

“Формирование Тульского областного электронного рынка производства и потребления товаров и услуг как составной части информационно-аналитической системы Центрального федерального округа”.

Совещание подготовлено Тульской торгово-промышленной палатой совместно с представительством регионального отделения ФКЦБ России в ЦФО по Тульской области.

В совещании приняли участие вице-губернатор Тульской области А.В. Лунев, депутат Государственной Думы Федерального Собрания РФ А.М. Яшин, руководители и специалисты территориальных органов управления, промышленных предприятий, организаций, работающих в сфере электронного бизнеса. Количество участников совещания - 87 человек.

Актуальность данного вопроса в таком комплексном рассмотрении продиктована следующими обстоятельствами:

* На региональном уровне практически не отработаны управленческие и методологические аспекты **системного развития электронной торговли.**

* На сегодня в области имеются только отдельные частные решения по созданию электронных порталов, торговых площадок, Internet-магазинов, но они не решают общерегиональной территориальной проблемы продвижения товаров тульских производителей и оптимизации потребительского рынка по показателям цены и качества.

* Нет единого областного территориального центра **аналитической и информационной поддержки**

деятельности органов управления, субъектов хозяйствования и предпринимателей, способного не только накапливать и представлять текущую статистику и фактографию, но и отслеживать тенденции развития потребительского рынка, рынка труда, рынка технологического потенциала и т.д.

* В Тульской области более 20 тысяч предпринимателей, учтенных в Едином государственном регистре предприятий и организаций, и более 50 тысяч предпринимателей без образования юридического лица. Абсолютное большинство из них не имеют необходимой информации для формирования своей деловой позиции, проведения коммерческих операций или организации производства или пользуются случайными, часто непроверенными источниками.

По теме “Формирования Тульского областного электронного рынка производства и потребления товаров и услуг” Тульской торгово-промышленной палатой разработаны организационно-технологические проектные документы, подготовлена соответствующая экспозиция, как силами палаты, так и ее стратегическими партнерами.

Главная идея создания электронного рынка - системная интеграция имеющихся ресурсов организаций-соисполнителей для решения территориальных проблем. Мы не считаем, что на территории Тульской области стерильное пространство, которое предназначено только для финансовых вливаний. На территории области достаточно хозяйствующих субъектов, готовых представить свои финансовые, организационно-штатные и технологические ресурсы для решения общерегиональных проблем. Руководители этих хозяйствующих субъектов составляют команду реализации.

На сегодня, согласно сложившимся отношениям Тульская торгово-промышленная палата является главным подрядчиком реализации - оператором областной торговой площадки, а хозяйствующие субъекты являются представителями субконтрактных отношений - операторами электронного рынка.

Основные положения по развитию темы совещания:

Электронный рынок формируется поэтапно как самодостаточная и саморегулируемая система.

Формирование электронного рынка рассматривается как 1 этап.

При формировании электронного рынка используется “ноу-хау” организационного плана. На первом этапе проводятся интеграционные мероприятия, когда коммуникационные, технологические, программные, информационные, организационно-штатные и кадровые ресурсы стратегических партнеров (операторов рынка) начинают взаимодействовать и функционировать как единый комплекс без дополнительных финансовых затрат, прежде всего бюджетных, только за счет обеспечения единой нормативной базы и заключения необходимых договорных отношений.

Ресурсную основу электронного рынка на 1 этапе составляют консолидированные ресурсы операторов электронного рынка.

Задачи, которые решаются при запуске электронного рынка, заключаются в следующем:

- * создать необходимые предпосылки для ускорения процесса продвижения товаров тульских товаропроизводителей и повышения на этой основе рентабельности производства;
- * создать необходимые условия для наиболее полного удовлетворения запросов покупателей по схеме: ассортимент-цена-качество;
- * увеличить объемы платежей в бюджеты различных уровней за счет ускорения воспроизводства налогооблагаемой базы;
- * электронный рынок работает на принципе полной окупаемости вложенных ресурсов;
- * создать широкую сеть общественных приемных, информационно-справочных пунктов и центров информационного обслуживания предпринимателей, населения и руководителей предприятий и организаций;
- * осуществить с участием органов управления территориальную интеграцию информационных, вычислительных и телекоммуникационных ресурсов и произвести “запуск” электронного рынка без привлечения дополнительных бюджетных средств.

Дальнейшее продолжение наиболее целесообразно с привлечением финансовых и инвестиционных средств стратегических партнеров и органов управления. Это придаст значительную динамику процессу развития электронного рынка, прежде всего по таким важным направлениям как:

- * создание торговой площадки ценных бумаг;
- * вхождение в “Межрегиональную автоматизированную информационную систему по торговле недвижимостью”;
- * подключение к portalу “Международной ассоциации фондов жилищного строительства и ипотечного кредитования”;
- * развитие широкой сети общественных приемных и центров информационно-консультационного обслуживания.

Технология электронного рынка способна решать задачи не только маркетинга, кооперации и

инновационной деятельности, она обладает значительным мобилизационным потенциалом, прежде всего в своем аналитическом ядре, что очень важно для информационной поддержки решения задач регионального управления.

Прошедшая 24 октября т.г. отчетно-выборная конференция Тульской торгово-промышленной палаты еще раз подтвердила актуальность тезиса о необходимости развития системы субконтракции. В своих выступлениях руководители Тульского завода "Желдормаш", Яснополянской фабрики картонно-бумажной тары однозначно высказались за создание в рамках палаты системы информационного обеспечения субъектов хозяйствования по вопросам кооперации и координации реализации финансовых, технологических и организационных программ.



Дмитрий Валерьевич Хлебников,

старший консультант Департамента консультирования Консалтинговой компании VKG Profit Technology (ранее “БКГ менеджмент консалтинг”) Закончил Московский энергетический институт, аспирантуру Московского института приборостроения контроля качества, курсы повышения квалификации Высшей Школы Международного Бизнеса АНХ при Правительстве РФ.

Выполненные проекты: ОАО “АВТОКРАН” - Анализ рынка, маркетинговые исследования, формирование продуктовой и инновационной стратегии, реинжиниринг конструкторско-технологических служб, реструктуризация, постановка задач системы управленческого учета; ТОРГОВЫЙ ДОМ “АПЕКС” - создание сети филиалов, формирование отделов, формирование системы мотивации; АОТ “ЭМЗ ПРОМЭНЕРГО” - реструктуризация предприятия, разработка систем мотивации и оплаты труда, бизнес-планирование, формирование стратегии, разработка и внедрение системы внешнеэкономических связей и торговли.

Контактные данные: hd@bkg.ru , www.bkg.ru



Информация о компании

VKG Profit Technology (ранее “БКГ менеджмент консалтинг”)

МЕТОД РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ (РАЗУКРУПНЕНИЯ) ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ И ФОРМИРОВАНИЯ ХОЛДИНГОВЫХ СТРУКТУР С ПРИМЕНЕНИЕМ “МАТРИЦЫ АУТСОРСИНГА” И “УНИВЕРСАЛЬНОЙ ПРОЦЕССНОЙ МОДЕЛИ” КОМПАНИИ VKG PROFIT TECHNOLOGY

Тезисы доклада

ВВЕДЕНИЕ

Вопрос создания промышленных кластеров как групп географически локализованных взаимосвязанных компаний - поставщиков, производителей, сервисных, научных и проектных организаций, был решен еще во времена СССР путем формирования научно-производственных объединений. Переход экономики к принципам рыночного хозяйствования повлек за собой разрушение бывшей системы НПО, выделения отдельных предприятий в самостоятельные хозяйствующие субъекты.

Несмотря на обвальное разрушение отраслевых производственных связей и кооперации, многие отечественные предприятия сохранили структуру бывших НПО, которая, как показывает практика, при рыночных взаимоотношениях между контрагентами, малой загрузке мощностей, в отсутствие государственного заказа и финансирования малоэффективна. Предприятия стремятся снизить издержки и ликвидируют “непрофильные” виды деятельности и активы, при том, что такие “непрофильные” виды деятельности могут иметь существенный рыночный потенциал и быть эффективно использованы в качестве самостоятельных хозяйствующих субъектов.

Существует и “обратная” задача - многие холдинги и конгломераты ощущают необходимость наращивать конкурентные преимущества бизнес-системы, испытывая дефицит новых идей, новых продуктов, новых технологий и т.д. Руководители таких компаний, понимая краткосрочность жизненного цикла своих продуктов, ощущая обострение конкурентной борьбы и жесткие ценовые войны, готовы пойти на создание подразделений и предприятий, отвечающих за создание новых конкурентных преимуществ. В то же время они понимают высокие риски таких действий и опасаются вкладывать существенные средства без заведомо определенных и понятных результатов.

Применение оригинальных инструментов и подходов, которыми в своей деятельности пользуется компания VKG, позволяет идти на создание “кластеров” как путем разукрупнения больших производственных бизнес-систем, так и определять пути наращивания конгломеративных структур во имя достижения стратегических целей собственников.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА

Реструктуризация крупных промышленных предприятий путем разделения их на “кластер” из отдельных предприятий, оказывающих услуги или производящих продукцию для своих бывших коллег, стала весьма популярной в России с конца прошлого века. Такая реструктуризация проводилась под лозунгом “избавления от непрофильных активов”, что, с учетом бурно разросшихся натуральных хозяйств при промышленных предприятиях, выглядело весьма оправданно.

Новые собственники, выводя за рамки бизнес-систем непрофильные элементы, такие как жилищно-коммунальные хозяйства, мини-мясокомбинаты, мини-пивзаводы, профилактории, фермы, стадионы, больницы и пионерские лагеря, фактически проводили реструктуризацию в целях сокращения непроизводственных издержек. Законодательные возможности по передаче в муниципальную собственность объектов социальной сферы, т.е. буквально “непрофильных активов”, на большинстве предприятий были использованы полностью. Такие преобразования, несомненно, дали положительный эффект.

Вторая волна реструктуризации промышленных компаний, которую мы наблюдаем последние несколько лет, фактически реализует концепцию самостоятельных хозяйствующих субъектов - бизнес-единиц, которые выполняют не только функции, присущие подразделениям разделенной бизнес-системы, но и работают с внешними контрагентами.

НЕОБХОДИМОСТЬ И ОШИБКИ “КЛАСТЕРИЗАЦИИ”

Создание множества небольших компаний завоевывает все большую популярность, особенно на фоне известных примеров АВВ (5 тыс. центров прибыли, 1300 отдельных компаний), Дженерал Электрик и т.д. В результате такой реструктуризации предпринимателями делается попытка повысить прибыльность бизнес-единиц - элементов “кластера” за счет придания им рыночной самостоятельности. Подход оправдан исторически. Например, голландский исследователь Х. Виссема, исследовавший несколько тысяч предприятий, пришел к выводу, что на стадии развития бизнес-системы, когда она представляет собой единую производственную крупную компанию, эффективность ее гораздо ниже по сравнению с эффективностью той же компании, когда она еще не развилась, и по сравнению со стадией дивизионализации - т.е. когда компания разделена на самостоятельно хозяйствующие дивизионы (бизнес-единицы) по продуктовому или географическому признаку.

ВИССЕМА - ДОХОДНОСТЬ И ТИП ОРГСТРУКТУР



Исследования Х. Виссеммы весьма показательны. Действительно, небольшие по размеру, и, как правило, базирующиеся на монотехнологии или монопродукте компании более гибки, менее бюрократизированы, легче идут на контакт с рынком, лучше удовлетворяют запросы потребителя.

Часть таких компаний, которые организаторами конференции по неизвестной причине названы “кластерами”, представляют собой классическую “цепочку поставок” или supply chain. Такие компании в российской практике, как правило, организуются в вертикально-интегрированные холдинги согласно технологической цепочке, по которой когда-то были спроектированы их основные производственные мощности.

Поскольку машиностроительные мощности России загружены в среднем на 27%, наличие отдельных самостоятельно хозяйствующих юридических лиц в рамках холдинга позволяет вменить им в обязанность самостоятельный поиск потребителей и переложить на них бремя содержания изношенных (в среднем по России на 70%) производственных мощностей.

Вторым привлекательным аспектом такого разукрупнения является легкость и законность применения различных схем ухода от налогообложения - за счет трансфертного ценообразования, комиссионных сделок, организации “вексельного клуба” и т.д. и т.п.

Таким образом, корпоративный центр разгружается от излишних издержек и начинает консолидировать чистую прибыль, которая может быть аккумулирована и при необходимости направлена на инвестиционные проекты для поддержания производственного потенциала бизнес-единиц.

Попутно решается еще одна стратегическая задача - менеджеры среднего звена. Как правило, именно на уровне менеджеров среднего звена происходит торможение корпоративных инициатив, возникает внутрикорпоративная борьба за ресурсы, которая приводит к деморализации коллектива и утрате веры в способность компании проводить эффективные изменения.

Именно поэтому при формировании бизнес-единиц (или "кластеров") основными ошибками являются следующие:

- * Сохранение старого среднего менеджерского звена за счет перевода его на более ответственные позиции. Хороший начальник цеха вряд ли станет хорошим предпринимателем;

- * Создание нескольких бизнес-единиц "под одной крышей" или на базе одной технологии. При таком подходе борьба за ресурсы корпоративного центра обостряется, все силы, в конце концов, начинают тратиться не на развитие бизнес-единиц, а на перекалывание издержек по общим основным фондам на конкурента;

- * Применение трансфертного ценообразования. Трансфертные цены с одной стороны, несомненно, придают прогнозируемость экономическим показателям деятельности бизнес-единицы и всей "кластерной" системы в целом, но с другой стороны, могут явиться источником очень серьезных проблем. Если трансфертные цены будут выше рыночных, бизнес-единица не будет стремиться к развитию, и эффективность ее выделения в самостоятельный хозяйствующий субъект сомнительна. Если же трансфертная цена будет ниже рыночной, то, как самостоятельно хозяйствующий субъект, несущий ответственность за эффективность своей деятельности, такая бизнес-единица начнет работать скорее на рынок, чем на "кластер". Цены и расчеты между бизнес-единицами должны определяться рынком.

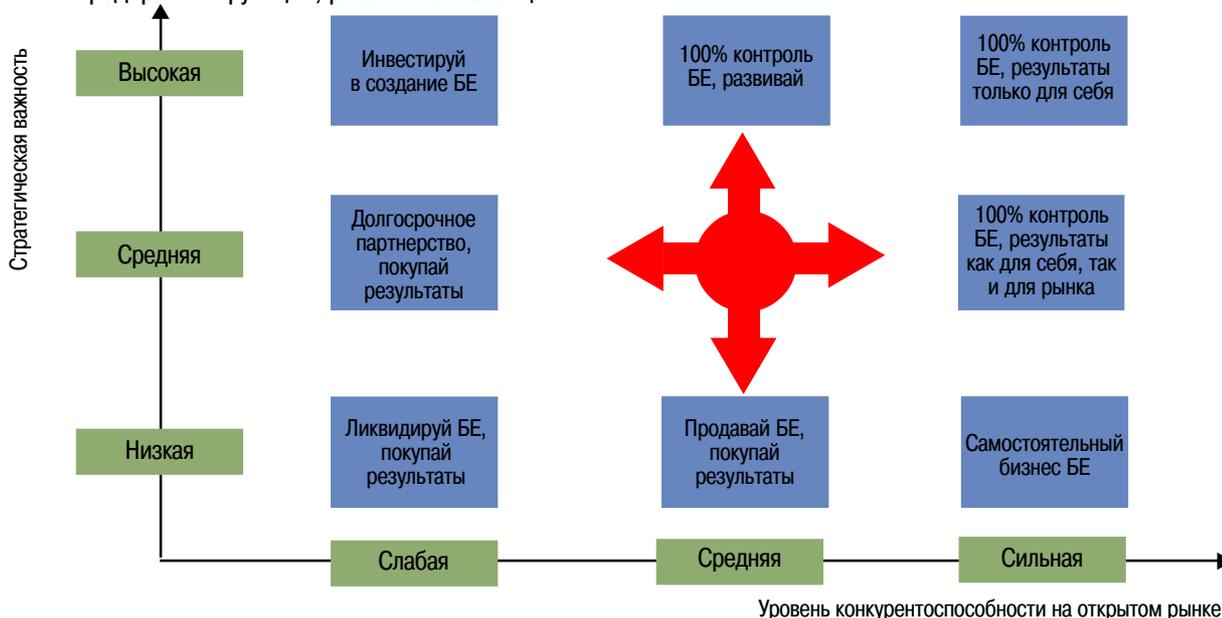
В то же время перед предпринимателем, решившимся на разукрупнение промышленного предприятия, встает крайне существенный вопрос - какие именно из вновь создающихся бизнес-единиц оставить в составе единой бизнес-системы (холдинга), что продать сторонним предпринимателям, а что просто ликвидировать в силу неэффективности. Для решения этой задачи могут быть применены различные методы - функционально-стоимостного анализа, поперечной себестоимости и т.д.

МАТРИЦА АУТСОРСИНГА

Но наиболее интересным представляется метод "Матрицы аутсорсинга" компании БКГ, который успешно зарекомендовал себя в самых различных ситуациях. Особенностью "Матрицы аутсорсинга" является возможность определять, исходя из стратегических целей, какие бизнес-единицы и с какими компетенциями (факторами конкурентоспособности) необходимо создавать для достижения целей собственников - в случае, если разукрупнение предприятия обусловлено технологическими ограничениями по реализации стратегических замыслов собственников. Суть "Матрицы аутсорсинга" проста.

МАТРИЦА АУТСОРСИНГА ВКГ PROFIT TECHNOLOGY

Outsourang - передача на подряд (приобретение на стороне) части необходимых для жизнедеятельности предприятия функций, работ и компетенций



Любая работа, процедура, компетенция и т.д. в рамках разукрупняемой бизнес-системы рассматривается с двух точек зрения - соответствия стратегическим целям бизнес-системы и соответствия предложениям и ценам на открытом рынке.

Стратегические цели бизнес-системы (или "кластера" на ее основе) определяются исходя из требований прибыльности, стратегий развития и требований собственника - моральных, финансовых и системных. Стратегии бизнес-систем, в том числе "кластерных" или конгломеративных, выходят за рамки рассмотрения предмета данного доклада.

Основным параметром при оценке бизнес-единиц путем применения "Матрицы аутсорсинга" является конкурентоспособность. Конкурентоспособность сложно измерить, но для требований, предъявляемых "Матрицей аутсорсинга", достаточно применить определение конкурентоспособности как величины, пропорциональной отношению суммы потребительских качеств к сумме цен потребления этих качеств - это одно из определений конкурентоспособности, принятых в ISO.

Для оценки конкурентоспособности необходимо определить основные параметры, лежащие в данном определении. "Сумма цен", применяемая для оценки конкурентоспособности, оценивается экспертным путем и состоит из:

- * Цены приобретения
- * Цены эксплуатации
- * Цены ликвидации

Такая "сумма цен" должна соответствовать предпочтениям клиента, определяемым как "справедливая цена".

ЗАДАЧА СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА

ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ДОЛГОСРОЧНОЙ ПЕРСПЕКТИВЕ

**КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ
ПО ОДНОМУ ИЗ ОПРЕДЕЛЕНИЙ,
ПРИНЯТЫХ INTERNATIONAL
STANDARDIZATION ORGANIZATION (ISO),
ЕСТЬ ОТНОШЕНИЕ СУММЫ КАЧЕСТВ
К СУММЕ СТОИМОСТИ ПОТРЕБЛЕНИЯ
ЭТИХ КАЧЕСТВ**

$$\cong \frac{\sum_i^n Q_i}{\sum_j^m P_j}$$

Сумма качеств, применяемых при оценке конкурентоспособности, определяет позиционирование компании в глазах клиента или "ценность" продукции бизнес-единицы.

Ценность - это воспринимаемая покупателем совокупность потребительских качеств продукта или услуги. Иначе говоря, количество потребительских качеств продукта не играет для потребителя серьезной роли. Потребителю важна совокупность таких качеств, в объеме и пропорциях, необходимых клиенту. И платить справедливую, с точки зрения потребителя, цену он будет только за ту совокупность качеств, которая ему нужна.

При этом характерным является то, что если (не говорим о товарах первой и жизненной необходимости) наш покупатель - частное лицо, он будет выбирать товар в соответствии с установками той социальной группы, которую он для себя позиционирует как референтную. То есть выбор будет субъективным, основанным на традициях и принципах той группы, которая для потребителя является значимой. Если же мы говорим о продукте промышленного назначения, например, с точки зрения бизнес-системы, разделенной на "кластер", то тут восприятие ценности становится объективным - с точки зрения сложившихся либо требуемых технологий.

Такой подход позволяет позиционировать бизнес-единицы исходя из четко определенных факторов и определять политику по развитию, продаже, ликвидации, альянсам и созданию новых бизнес-единиц.

РЕГЛАМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КЛАСТЕРАМИ - СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД

Определение стратегических задач, возлагаемых на каждую из бизнес-единиц, позволяет точно определить параметры системы управления и ее регламенты как бизнес-системы в целом, так и каждой бизнес-единицы, входящей в "кластер"

СОЗДАНИЕ РЕГЛАМЕНТОВ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ



Определение структур процессов и целей, которые ставятся перед бизнес-единицей, и их границ может быть произведено различными методами.

УНИВЕРСАЛЬНАЯ ПРОЦЕССНАЯ МОДЕЛЬ

В частности - с применением Универсальной процессной модели компании БКГ. Для того чтобы разложить стратегические цели компании на отдельные составляющие, необходим некий шаблон (правило), в соответствии с которым моделируется деятельность бизнес-системы. Несомненно, такой шаблон должен быть универсальным и непротиворечивым, т.е. отвечать критериям системности. Тогда такой шаблон сможет быть применен к любому типу систем - от детского садика до Газпрома.

Для точного и подробного описания деятельности компании и возможности разбить такую деятельность на составные части мы используем стандарт IDEF 0, который был разработан в США в рамках подготовки программы разработки "шаттла". Применение этого стандарта позволило увязать деятельность более чем 3 тысяч фирм - разработчиков, поставщиков, производителей, сервисных и финансовых организаций.

Суть этого стандарта проектирования проста (см иллюстрацию):

ДЕКОМПОЗИЦИЯ ПРОЦЕССОВ

