

УТВЕРЖДЕН

ВКСП.180020-00 ЛУ

**МЕТОДОЛОГИЯ УПРАВЛЕНИЯ РОССИЙСКИМИ ПРЕДПРИЯТИЯМИ
«9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА»**

Шифр: МТД «9КБ» версия 1.0

ПРОЕКТ «9КБ. Холдинг на ладони»

ВКСП.180020-01 70 1

всего листов 25

Решение А.В. Яковлева, А.А. Бойцова от 21.07.2009 г. на проведение инициативной разработки

АННОТАЦИЯ

В документе представлены прикладные разработки по созданию системы управления корпорациями холдингового типа в Российских условиях с использованием методология «9 ключей бизнеса» (далее – МТД «9КБ»).

Проект был сформирован в ходе осуществления Партнерской программы «Модель устойчивого развития бизнеса в бизнес-сообществах», при участии Ассоциации предприятий-участников «Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге» (в 2008 году, при содействии Комитета экономического развития, промышленной политики и торговли Правительства Санкт-Петербурга, диагностику прошли 67 компаний).

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ЧАСТЬ 1. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ «9КБ» ДЛЯ ВЕРТИКАЛЬНО И ГОРИЗОНТАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР	4
1.1 ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА.....	4
1.2 ТЕРМИНОЛОГИЯ.....	5
1.3 ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ПРОЕКТА	6
1.4 СОДЕРЖАНИЕ ПРОЕКТА И ЕГО СТРУКТУРА.....	8
1.5 МАТЕМАТИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ БАЗОВОЙ МОДЕЛИ ПРОЕКТА	8
ЧАСТЬ 2. ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТА.....	14
2.1. ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТА	14
2.2. ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ СТОРОНЫ ПРОЕКТА	16
2.3. КРИТИЧЕСКИЕ РИСКИ ПРОЕКТА	17
2.4. ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ ДЕЙСТВИЙ ПРИ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ХОЛДИНГОМ.....	18
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	22
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	25

Введение

*«Не задерживай его, девочка. У него совсем нет времени.
Ведь время стоит ТЫСЯЧУ ФУНТОВ – минута!».
Л.Кэрролл «Алиса в Зазеркалье» Гл.3.*

Всем ясно, что в современных экономических условиях борьба идет не столько за материальные ресурсы, сколько за ресурсы рынка. Следуя за модой, продукты устаревают очень быстро, и предметом конкуренции становится время вывода на рынок новых продуктов. То есть время внедрения инноваций. Именно – время ! И именно внедрения! Речь идет о полном цикле – от выявления спроса до поставки потребителю нового продукта. Здесь пропущенных звеньев быть не может.

Это требует от бизнеса новых качеств – новых динамических способностей. А значит и новых стратегических подходов к своему развитию. Путь развития - это не бездумное «хождение по мукам» или путешествие по «дороге из желтого кирпича». Это четко спланированное движение, гарантирующее результат в виде устойчивого и прибыльного бизнеса.

Внедрение Проекта «9КБ. Холдинг на ладони» дает комплекс инструментов управления, которые на практике делают бизнес не просто прибыльным, а контролируемо прибыльным.

Инструменты управления, такие как – карты стекхолдеров, системы поддержки принятия управленческих решений (организационные и автоматические), диагностика сбалансированности систем менеджмента (в т.ч. структурная диагностика) и т.д. - позволяют полностью контролировать состояние бизнеса, управлять его развитием в российских условиях, а так же управлять разветвленной сетью филиалов и представительств.

И самое главное – перенимая современные инструменты управления, осваивая и внедряя их у себя, руководители высвобождают время и силы. Время и силы для развития новых направлений бизнеса - свободная голова для новых идей и новых свершений. Грамотное управление и развитие бизнеса позволяет сделать свободу нормой жизни.

Часть 1. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ «9КБ» ДЛЯ ВЕРТИКАЛЬНО И ГОРИЗОНТАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ БИЗНЕС-СТРУКТУР

*«Ты то, что представляешь ты собой»
И.В.Гете «Фауст» Часть 1.*

1.1 Общее описание концепции проекта

Проект «9КБ. Холдинг на ладони» это услуга по оптимизации системы управления компаний холдингового типа, включающая в себя комплекс мероприятий для улучшения показателей бизнеса компании.

Полезность услуги для клиента в создании «прозрачной» для собственника и удобной руководства компании системы управления и достижения заданных показателей целевой функции управления (подробнее см. «ВКСП.18002-01 10 01 Программа развития компании.doc»).

В ходе реализации Проекта разработана Программа поддерживающих мероприятий развития бизнеса (в т.ч. повышения компетенций персонала) на всех этапах реализации Проекта у клиента.

Основные целевые функции для клиента:

- Повышение прибыльности бизнесов холдинга;
- Снижение издержек холдинга;
- Повышение стабильности доходов холдинга

Основные вспомогательные функции для клиента:

- Повышение управляемости компаний холдинга по исполнению решений;
- Уменьшение времени принятия решений;
- Снижение себестоимости продукции;
- Увеличение доли активных клиентов;
- Увеличение предпринимательской ренты за счет брендинга

Основные ограничения:

- Размер инвестиций;
- Стоимость привлеченного капитала;
- Квалификация персонала (профиль компетенций);
- Время жизненного цикла продукции.

1.2 Терминология

В соответствии с законодательством Российской Федерации, холдинговой компанией (от англ. holding - «владение») признается предприятие, независимо от его организационно-правовой формы, в состав активов которого входят контрольные пакеты акций других предприятий. Под "контрольным пакетом акций" понимается любая форма участия в капитале предприятия, которая обеспечивает безусловное право принятия или отклонения определенных решений на общем собрании его участников (акционеров, пайщиков) и в его органах управления [1].

Компания – юридическое лицо, осуществляющее функции ведения бизнеса.

Предприятие – обособленный имущественный комплекс, используемый для осуществления предпринимательской деятельности, не обладающий статусом юридического лица. Включает в себя все виды имущества, используемые для этой деятельности.

Корпорации - компании различных организационно-правовых форм и их объединения, связанные между собой общими отношениями собственности, где функции владения и функции управления разделены. Корпорация, имеющая холдинговую структуру собственности, так же называется холдингом.

Сеть (контрактная группа) – группа компаний, связанная контрактными обязательствами.

Бизнес-сообщество (БС) – это группа компаний, объединенных общим интересом в сохранении прибыли, в увеличении прибыли за счет снижения издержек и в увеличении прибыли за счет экспансии на другие территории и организации бизнеса. Корпорация и сеть – частный случай бизнес-сообщества.

Бизнес-среда — совокупность условий и участников бизнеса (государство, предприятия, общество, люди), необходимых для развития бизнеса через удовлетворение потребностей потребителей. Бизнес-среда определяется морально-этическими нормами формирующих её людей и общества в целом.

Социальная система — целостная структура, основным элементом которой являются люди, их взаимодействия, отношения и связи. Совокупность социальных явлений и процессов, которые находятся в отношениях и связи между собой и образуют некоторый целостный социальный объект. Компании, холдинги, корпорации, общественные объединения, общественные проекты, политические партии, общественные институты, бизнес-сообщества, саморегулируемые организации – частный случай социальной системы.

Стекхолдеры компании – это заинтересованные стороны бизнеса, осуществляемого через компанию. Стекхолдер - заинтересованная сторона: лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации. Примеры: потребители, владельцы, работники организации, поставщики, банкиры, ассоциации, партнеры или общество.[МС ИСО 9000:2000]

По степени влияния стейкхолдеры делятся на:

□ первичных стекхолдеров – субъекты, оказывающие решающее влияние на деятельность компании (акционеры, клиенты, поставщики, кредиторы, покупатели и продавцы продукции компании).[POST, 2002, с.11-12];

□ вторичных стекхолдеров – те люди и общественные группы, взаимное влияние которых находится в прямой или косвенной зависимости от деятельности или решений компании (местное сообщество, органы власти, СМИ, общество в целом) [POST, 2002, с.11-12]

Бизнес-ассоциации - это организационно-структурные механизмы, формирующие и поддерживающие информационное поле, в котором бизнес-сообщества и компании координируют свою работу.

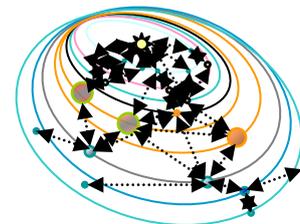
Сферы управления компанией (социальной системой) - перечень самостоятельных областей в управлении компании (организации), характеризующиеся соответствующей группой показателей, охватывающих все функциональные, структурные и организационные аспекты управления компанией. Для Российских условий характерны 9 сфер управления, которые сгруппированы в 3 контура управления.

Контур управления компанией (социальной системы) – уровень развития менеджмента компании, характеризующийся степенью развития соответствующих сфер управления компанией. Для Российских компаний характерны три основных контура – базовый контур, контур идей и контур дипломатии (стратегический контур). Для каждого контура управления характерными являются три сферы управления.

Бизнес-направление – вид деятельности, осуществляемой через компанию, направленный на удовлетворение конкретной потребности потребителя продукции компании.

Предпринимательство это инициативная деятельность человека, осуществляемая на свой риск деятельность и направленная на получение личной выгоды за счет использования личностных активов человека.

Бизнес - это самостоятельная, осуществляемая на свой риск деятельность, направленная на систематическое получение прибыли от пользования имуществом, продажи товаров, выполнения работ или оказания услуг физическими или юридическими лицами, зарегистрированными в этом качестве в установленном законом порядке. В отличие от предпринимательства, бизнес подразумевает и морально-этические нормы. Бизнес – это предпринимательство плюс ответственность предпринимателя перед обществом.



Социально ответственный бизнес - это успешно развивающийся бизнес, который дает в долгосрочном периоде хорошие показатели деятельности, с одной стороны, а с другой - соблюдает правила ведения бизнеса, установленные в Российской Федерации.

Инструмент управления – система мероприятий и алгоритмов поведения управленческого звена, направленных на достижение целей управления предприятием с минимальными издержками.

Динамические способности компании – способности системы управления компанией адаптироваться к изменению факторов бизнес-среды. Определяются паритетом взаимных ожиданий в отношениях между компанией и её стекхолдерами. Характеризуются степенью сбалансированности сфер управления компанией.

Стратегия — это модель поведения, которой следует организация для достижения своих долгосрочных целей /Е. Кассельс/.

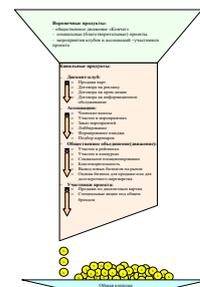
1.3 Этические нормы Проекта

1. Бизнес компании является её «личным делом», а абсолютные финансовые показатели – её коммерческой тайной. *Поэтому мы не влезаем в финансовые и другие показатели деятельности компании. Для этого мы используем универсальную и проверенную на практике модель управления бизнесом, основанную на относительных, а не на абсолютных значениях показателей деятельности фирмы и оберегаем суверенитет компании.*
2. Компания не должна тратить деньги на развитие не актуальных для неё сфер управления, т.к. эти затраты нужны ей для решения насущных проблем. *Для этого мы делаем диагностику компаний на предмет разбалансированности сфер управления и выявления критических областей, на устранение которых и необходимо в первую очередь направить усилия, чтобы не терять прибыль.*
3. Компания может и должна использовать для развития свои внутренние резервы. Мы помогаем собственникам и первым лицам компаний превратить эти резервы в прибыль, но не делаем компанию зависимой от наших услуг. *Для этого основным форматом поддерживающих мероприятий мы выбрали выездную сессию для руководителей и участников команды развития бизнеса и подготовку для компаний собственных специалистов по диагностике бизнеса.*
4. Компания должна заботиться о своем будущем и иметь квалифицированный персонал, способный применять современные методы управления в практике компании для увеличения её прибыли. *Для этого мы осуществляем целевую подготовку студентов и аспирантов, обучающихся по направлению компании, а так же подбираем по заявкам компаний студентов старших курсов. В их программу обучения мы включаем специализированные дисциплины, адаптированные для нужд конкретного бизнеса.*
5. Проект должен обеспечить компании не только прибыль в настоящем, но и конкурентные преимущества в будущем. Это возможно только за счет тандема передовых технологий и квалифицированных специалистов. *Для этого мы применяем в Проекте программы и алгоритмы, разработанные для нужд оборонки и современные методы подготовки кадров. Системный подход, основанный на «трех китах» - математике экономике, экономике и праве, обеспечивает индивидуальность Проекта для каждой конкретной компании и актуализацию применяемых методов управления.*

Принципиальной бизнес-идеей Проекта «9КБ. Холдинг на ладони» является использование скрытого потенциала компаний холдинга через организационные и маркетинговые мероприятия в качестве источника предпринимательской ренты. Основой является сочетание системного подхода к управлению и прагматичности бизнеса (опыта простых и результативных решений проблем управления) в форме наглядной модели управления холдингом. Модель управления адаптируется для каждого конкретного холдинга, внедряется через систему мероприятий. Результат внедрения закрепляется системой организационного программирования и кадровой работой.

Финансовые результаты проекта для холдинга обуславливаются коммерческими целями Управляющей компании Холдинга. Для собственников и акционеров проект интересен высоким потенциалом рентабельности, использовать который можно одновременно с достижением имиджевых и репутационных преимуществ для холдинга.

Проект – это экономический и организационный инструмент развития холдинга.



1.4 Содержание Проекта и его структура

Проект включает в себя:

- систему гипотез развития социально-ответственного бизнеса в российских условиях;
- структурированную базу методов управления социальными системами;
- модель управления бизнесом на основе МТД «9КБ» в модификации для социальных систем и бизнес-сообществ, в т.ч.:
 - систему диагностики состояния социальной системы;
 - систему проектирования и оптимизации социально-ответственного бизнеса на основе модели динамических способностей компании;
- систему поддерживающих мероприятий для развития бизнеса и социальной сферы различных форматов;
- систему научных работ по исследованию тенденций развития бизнес-среды региона.

Структурными этапами Проекта при оптимизации бизнеса в компаниях являются (рис. 1):

1. Интервью с Заказчиком;
2. Планирование и подготовка работ;
3. Диагностика компании, в т.ч.:
 - экспертная выборочная по сферам управления;
 - комплексная по контурам управления;
4. Построение математической модели;
5. Имитационное моделирование системы управления компанией;
6. Использование модели для достижения финансовых целей, в т.ч.
 - планирование улучшений и инструменты реализации планов развития бизнеса;



Рис. 1 – Структурные этапы Проекта «9КБ. Холдинг на ладони»

1.5 Математическое описание базовой модели Проекта

Холдинг является сложной социальной системой, управление которой осуществляется посредством управляющей компании (далее УК), являющейся юридическим лицом, ведущим коммерческую деятельность. Управление холдингом представляется в виде следующей схемы (рис. 2).

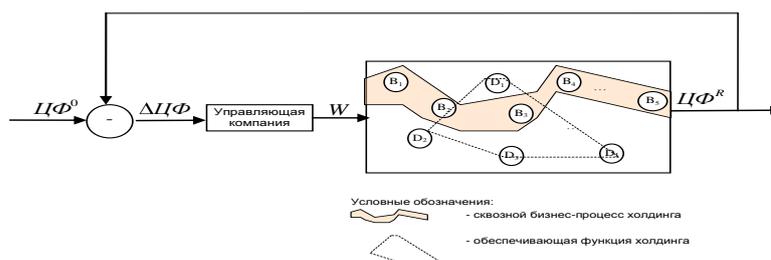


Рис. 2 – Обобщенная схема управления холдингом

Собственник задает управляющей компании плановое значение целевой функции $\Delta\Phi^0$, которое должно быть достигнуто холдингом в заданный период времени. Управляющая компания формирует вектор управляющих воздействий на компании холдинга W , в результате которых холдинг за заданный период достигает значения целевой функции $\Delta\Phi^R$. Анализируя степень расхождения $\Delta\Delta\Phi = \Delta\Phi^R - \Delta\Phi^0$ в случае значимого расхождения управляющая компания формирует новые значения параметров вектора управляющих воздействий на компании холдинга W . При этом одной из основных задач управляющей компании является минимизация временных $T = f(W)$ и финансовых $C = f(W)$ издержек на формирование вектора управляющих воздействий.

В общем виде задача управления холдингом в общем случае может быть записана как:

$$\begin{cases} \Delta\Phi^R = f(BP_1^H, \dots, BP_N^H; SF_1^H, \dots, SF_L^H) \rightarrow \max/\min \\ \text{при } C = f(W) \rightarrow \min, T = f(W) \rightarrow \min \\ \text{и } \Delta\Delta\Phi \rightarrow 0 \end{cases} \quad (1)$$

В основе предлагаемой модели лежит предположение, что холдинг является сложной системой. Как сложная система холдинг:

1. Функционирует в условиях законодательных, ресурсных, социальных и конкурентных ограничений.

2. Реализует две группы функций:

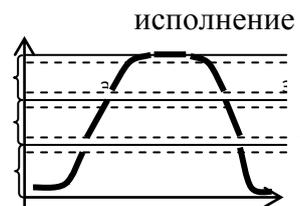
а) группа основных функций - получение дохода. Эти функции также называют «сквозными бизнес-процессами» холдинга BP_n^H ($n = \overline{1, N}$; N - общее количество сквозных бизнес-процессов). Каждый из сквозных бизнес-процессов характеризуется ключевыми индексами процесса (KPI), которые показывают его качественные и количественные параметры. Количество и состав KPI для каждого отдельно взятого процесса индивидуален. Существуют методики для измерения значений для каждого KPI [2].

б) группа обеспечивающих функций, к которым относятся стандартизация, исследования и новые разработки, кадровое обеспечение, стратегическое и оперативное управление, реклама и социальное продвижение компаний холдинга. Исполнение каждой из обеспечивающих функций SF_l^H ($l = \overline{1, L}$, где L - общее количество обеспечивающих функций) характеризуется своим набором показателей результативности исполнения (KFI).

3. Характеризуется своей целевой функцией $\Delta\Phi$, которая может быть описана через сквозные бизнес-процессы холдинга и обеспечивающие функции холдинга. Примерами целевых функций могут быть: максимизация прибыли холдинга ($\Delta\Phi_1 \rightarrow \max$); стабилизация уровня дохода холдинга ($\Delta\Phi_2 \rightarrow \text{const}$); снижение уровня транзакционных издержек холдинга ($\Delta\Phi_3 \rightarrow \min$).

4. Состоит из взаимосвязанных компаний, часть из которых являются центрами прибыли, а часть вспомогательными компаниями. Центры прибыли B_i ($i = \overline{1, I}$; I - общее количество центров прибыли в холдинге) осуществляют непосредственную реализацию сквозных бизнес-процессов холдинга. Вспомогательные компании D_j ($j = \overline{1, J}$; J - общее количество вспомогательных компаний в холдинге), обеспечивают исполнение обеспечивающих функций холдинга.

5. Управляется путем осуществления управляющих воздействий на компании холдинга в виде вектора $W = \langle w^{B_1}, \dots, w^{B_I}; w^{D_1}, \dots, w^{D_J}; w^H \rangle$, где w^{B_i} - управляющее воздействие на i -ый центр прибыли холдинга; $i = \overline{1, I}$; w^{D_j} - управляющее воздействие на j -ую вспомогательную компанию холдинга; $j = \overline{1, J}$; w^H - воздействие на холдинг в целом, в том числе и на управляющую компанию.

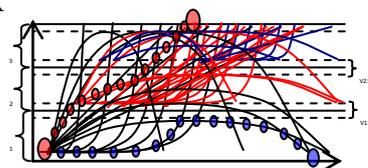


6. Структура систем управления компаний, входящих в холдинг, унифицирована и может быть описана единой моделью. В основе предлагаемой модели компании лежит допущение, что в российских условиях важнейшим фактором, влияющим на жизнеспособность компании, является ее способность выстраивать сбалансированные отношения со своими стейкхолдерами [3] и делать адекватную им структуру управления. Адекватность структуры управления компанией подразумевает, что компания:

1. стабильна, т.е. устойчива во внешней среде (в т.ч. в окружении государственных структур, зарубежных корпораций, отечественных конкурентов, криминальных структур);
2. безубыточна, т.е. способна получать минимальную прибыль в любых условиях;
3. креативна, т.е. при наличии минимальных благоприятных условий способна «генерировать» идеи по поиску и приобретению .

Результаты 8-летнего изучения опыта решений по развитию своих компаний, которые предпринимали руководители успешных компаний позволило выявить 85 групп методов управления, использование которых обеспечивало компаниям быстрое и успешное развитие [4]. Дальнейший анализ позволил систематизировать указанные группы методов управления по 9 основаниям (традиционным для российской культуры управления). Полученные девять классификаций групп методов управления были названы сферами управления. Впоследствии, интерпретация сфер управления позволила выделить три контура управления компанией, на которые в повседневной деятельности воздействуют руководители компании.

Базовый контур состоит из сфер управления, которые характеризуют наличие у компании ключевых компетенций для получения прибыли, а именно, ресурсов, обеспечивающих жизнедеятельность компании; процессов, благодаря которым ресурсы преобразуются в товары или услуги; технологий, позволяющих сократить время преобразования ресурсов, поступивших от поставщиков в товары или услуги, предоставленные клиенту. Состав используемых методов управления для данного контура управления может сильно меняться от компании к компании и в основном определяется требованиями отрасли, в которой работает компания и особенностями (в том числе технологическими) производимого ею продукта.



Контур идей состоит из сфер управления, которые характеризуют наличие у компании ключевых компетенций для получения ей новых источников дохода и сверхприбылей, а точнее компетенций, позволяющих усилить сильные и нивелировать слабые стороны поведения сотрудников. Фактически, группы методов управления здесь сосредоточены на решении трех основных задач:

1. обеспечение в компании качественного контроля во избежание воровства;
2. создание в компании условий, атмосферы, в которой сотрудники могут и хотят рождать новые идеи;
3. формализация интеллектуального потенциала сотрудников компании и его передача вновь приходящим сотрудникам.

Системный контур состоит из сфер управления, обеспечивающих стабильность компании, ее устойчивость во внешней среде. Он позволяет использовать компании наиболее эффективные подходы к построению ее систем, обеспечивающие ее устойчивость во внешней среде, учитывая мировой уровень конкуренции и интеграции.

Предложенные выше допущения позволяют декомпозировать отдельно взятое воздействие на компанию w на его составляющие $w_1 - w_9$ (рис. 3).

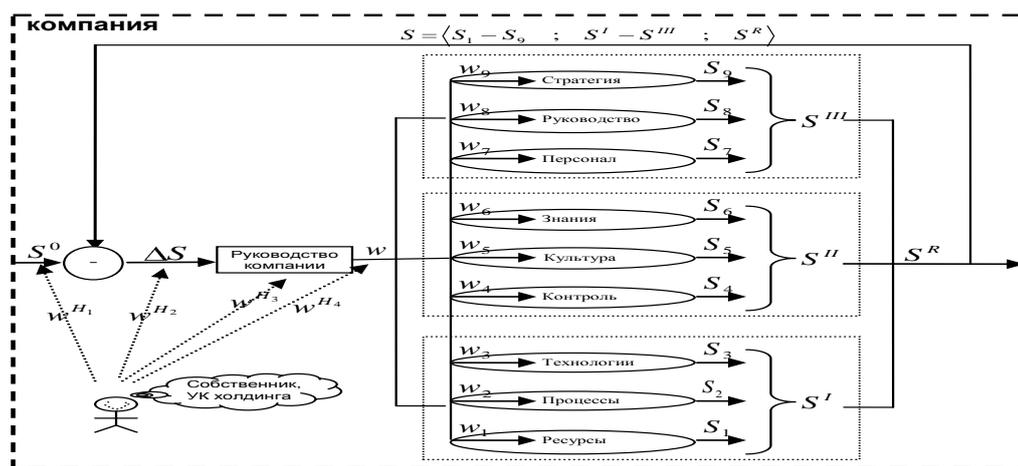


Рис. 3 – Структура сфер управления отдельной компанией холдинга

Исходя из предлагаемой модели, работа руководства компании по ее управлению происходит следующим образом: первоначально определяется уровень сбалансированности менеджмента компании S^0 , необходимый и достаточный для ее успешного функционирования, как компании, интегрированной в холдинг. Зная S^0 , руководство компании формирует вектор воздействий w , позволяющий изменить соотношение сфер управления компанией в требуемом направлении. Формирование каждой из компонент $w_1 - w_9$ вектора w состоит в том, что исходя из своего опыта и имеемого в компании арсенала групп методов управления по каждой сфере управления, руководство компании определяет набор управляющих воздействий (обычно реализованных в форме методики, алгоритма, способа, системы и пр.), в наибольшей степени отвечающих сложившейся оперативной ситуации в компании. Естественно выбираемые методы управления по каждой сфере должны удовлетворять временным и стоимостным ограничениям.

По окончании реализации каждого из выбранных методов, либо через определенные временные интервалы по каждой сфере управления руководство компании организует измерение конкретных показателей, характеризующих достигнутый уровень развития каждой из сфер. Методика измерения этих показателей для каждой из сфер индивидуальна. В итоге расчетов все показатели по каждой из сфер управления сводятся к интегральным показателям $S_1 - S_9$, характеризующих степень развития каждой из девяти сфер управления. Требованием здесь является то, что все интегральные показатели должны быть отнормированы ($0 \leq S \leq 1$) для обеспечения их дальнейшего сравнения друг с другом. В качестве иллюстрации на рисунке 4 приведен пример такого сравнения. Компания 1, осуществляющая промышленное производство в холдинге, делает акцент на базовых сферах бизнеса, в то время как управляющая компаний холдинга (компания 2) основное внимание уделяет своему стратегическому развитию, построению системы руководства и работе с персоналом.

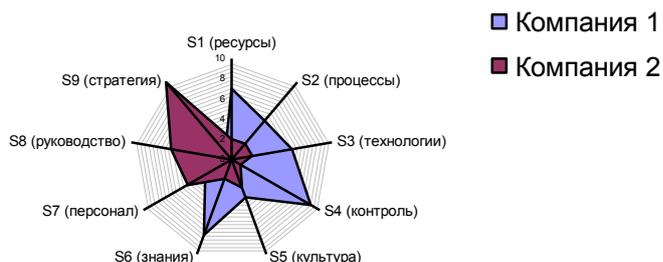


Рис. 4 – Пример сравнения сфер управления двух компаний холдинга

После расчета значений $S_1 - S_9$, рассчитываются значения интегральных показателей $S^I - S^{III}$, характеризующих, в свою очередь, степень развития каждого из трех контуров управления компанией. Итогом расчетов является расчет значения интегрального показателя S^R , показывающего степень сбалансированности управления в компании. Таким образом, результатом проведенных измерений является вектор значений интегральных показателей $S = \langle S_1 - S_9 ; S^I - S^{III} ; S^R \rangle$. По каждой компании холдинга вектор S сравнивается с вектором S^0 и, в случае рассогласования $\Delta S = (S - S^0) \geq \Delta S_{доп}$, в сочетании с анализом значений целевой функции, для руководства компании это является сигналом к формированию изменений вектора w .

Существенной особенностью функционирования данной схемы является то, что на руководство компании существенное воздействие может оказывать собственник компании или управляющая компания холдинга. Чаще всего это воздействие может выражаться в изменении основных управленческих параметров:

- вектора S^0 , например, путем изменения (уменьшения или увеличения) финансовых ресурсов компании;
- внесении корректив в уже рассчитанное значение степени рассогласования $\Delta S = S - S^0$;
- внесении корректив в параметры вектора w ;
- в изменении состава руководства компании, что является серьезнейшим стрессом для системы управления компании и требует проведения специальных «балансирующих» процедур.

Таким образом, основной задачей руководства компании, находящейся в составе холдинга является минимизация степени рассогласования $\Delta S = S - S^0$ путем формирования оптимального набора управленческих воздействий при минимизации временных и стоимостных издержек. В общем виде задача управления компании, входящей в холдинг, в общем случае может быть записана как:

$$\left\{ \begin{array}{l} \Delta S = S - S^0 \rightarrow \min \\ w = \langle w_1 \ w_2 \ w_3 \ w_4 \ w_5 \ w_6 \ w_7 \ w_8 \ w_9 \rangle \rightarrow opt \\ npi \quad t_i = f(w) \rightarrow \min \\ c_i = f(w) \rightarrow \min \end{array} \right.$$

В результате применения вышеозначенного подхода применительно ко всему холдингу вектор управляющих воздействий на компании холдинга W преобразуется к матричному виду и дополняется матрицами стоимости и времени воздействий.

Таким образом обобщенная схема управления холдингом (рис. 2), может быть преобразована к структуре управления, представленной на рисунке 5. Собственник задает управляющей компании плановое значение целевой функции, которое должно быть достигнуто холдингом в заданный период времени. Управляющая компания формирует вектор управляющих воздействий на компании холдинга $W = \langle w^{B_1}, \dots, w^{B_l}; w^{D_1}, \dots, w^{D_j}; w^H \rangle$, в результате осуществления которых компании холдинга (центры прибыли и обеспечивающие компании) реализуют сквозные бизнес-процессы и обеспечивающие функции холдинга.

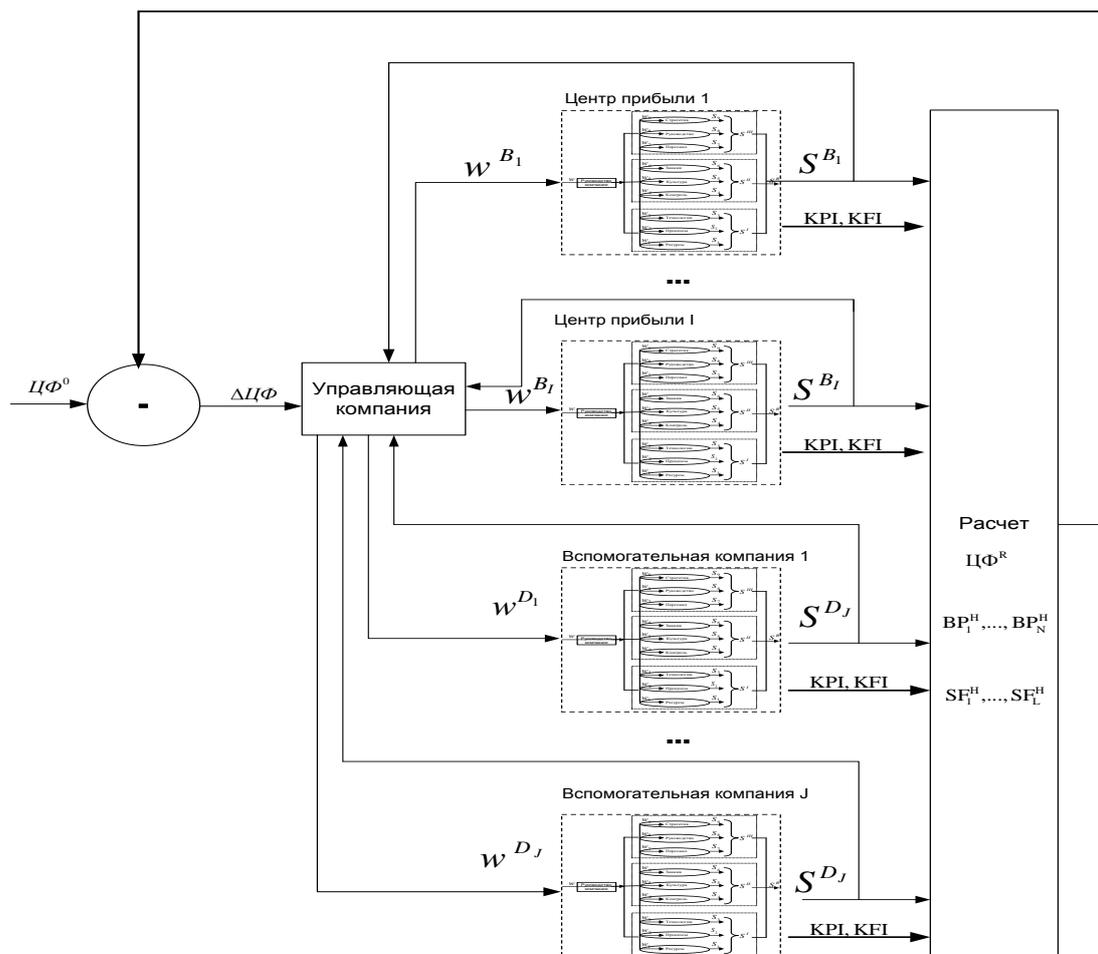


Рис. 5 – Структура управления компаниями холдинга

В связи с тем, что в общем случае одна и та же компания, будь то центр прибыли или обеспечивающая компания может одновременно реализовывать как один или несколько сквозных бизнес-процессов, так одну или несколько обеспечивающих функций холдинга, то расчет значений $BP_n^H = f(KPI_1^n, KPI_2^n, \dots, KPI_{k_n}^n)$ и $SF_l^H = f(KFI_1^l, KFI_2^l, \dots, KFI_{k_l}^l)$ осуществляется непосредственно в управляющей компании. Затем, на основании выражения (1) управляющая компания рассчитывает значение целевой функции за заданный период времени $\Delta ЦФ^R$. После чего управляющая компания анализирует степень расхождения $\Delta ЦФ = ЦФ^R - ЦФ^0$ и в случае значимого расхождения формирует новые значения параметров вектора управляющих воздействий на компании холдинга W с учетом значений вектора S , а также временных и финансовых издержек на формирование вектора управляющих воздействий.

Основным преимуществом предлагаемого подхода является использование методов системного анализа для решения задачи формирования универсальной системы управления холдингом, как группой интегрированных компаний. Это позволяет сделать измеримыми, оцениваемыми и подлежащими точной коррекции управленческие воздействия на компании холдинга для получения ожидаемого результата. Дальнейшая реализация предложенного подхода позволит идентифицировать состояние холдинга и компании холдинга, прогнозировать результат запланированного управленческого воздействия и управлять развитием холдинга в российских условиях, обеспечивая его стабильность, безубыточность и прибыльность. Смотри «ВКСП.180020-01 60 01 – Статья ГУАП.doc».

Часть 2. ВНЕДРЕНИЕ ПРОЕКТА

2.1. Общее описание концепции внедрения Проекта

*«Песок глупости засыпал нас барханами»
Велимир.Хлебников «Кол из будущего»*

Проект реализуется Управляющей компанией холдинга при консалтинговой поддержке Института стратегического управления социальными системами, Государственного университета аэрокосмического приборостроения (далее - ИнСУСС ГУАП или Институт).

В соответствии с Программой внедрения Рабочего проекта МТД«9КБ» ВКСП.180020-01 на рисунке 6 приведен алгоритм взаимодействия с заказчиком – Управляющей компанией Холдинга.

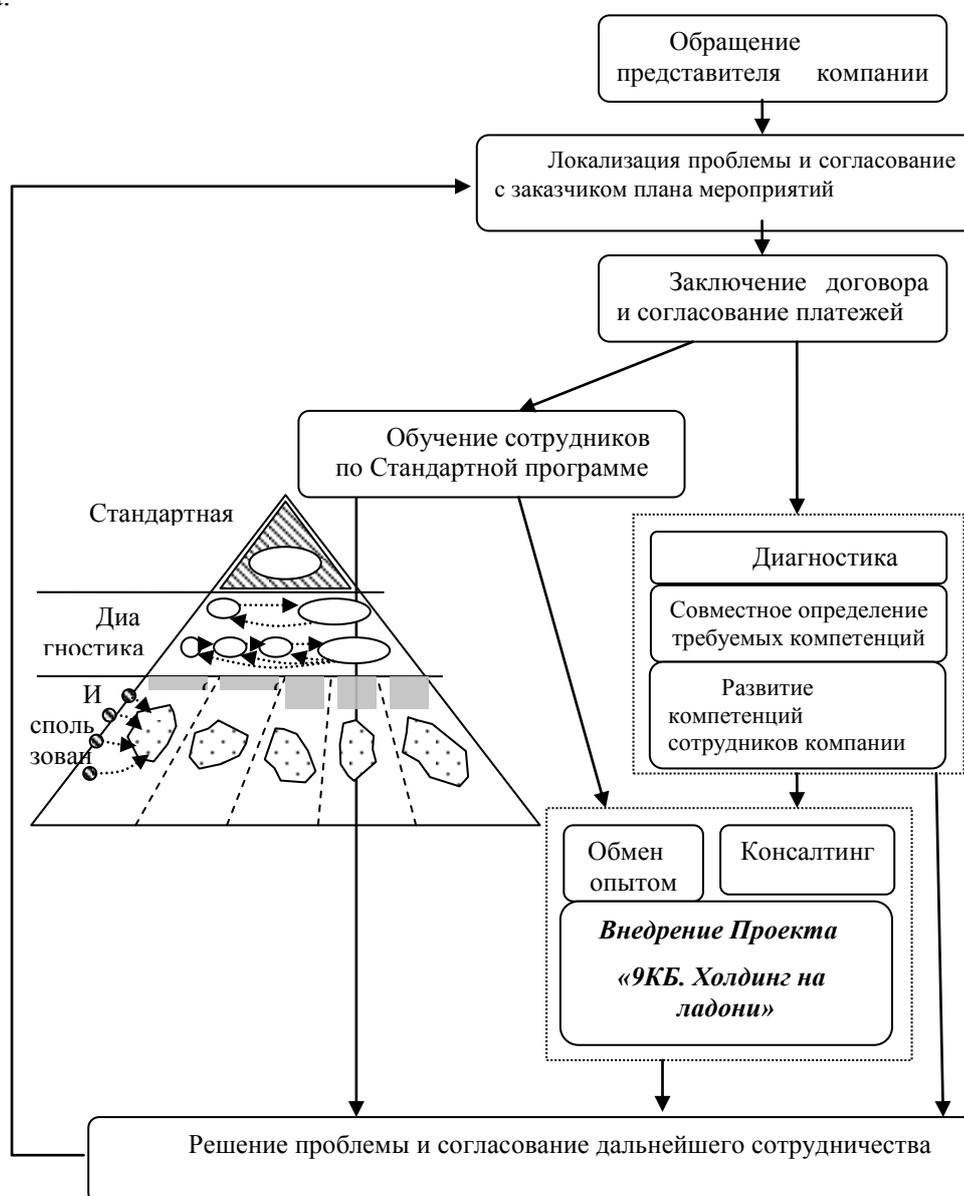


Рис. 6 – Алгоритм работы с Управляющей компанией холдинга

Основные бизнес-схемы проекта относительно управляющей компании холдинга приведены ниже на рис.7, 8 и 9.

OUT - СХЕМА потребностей УК Холдинга

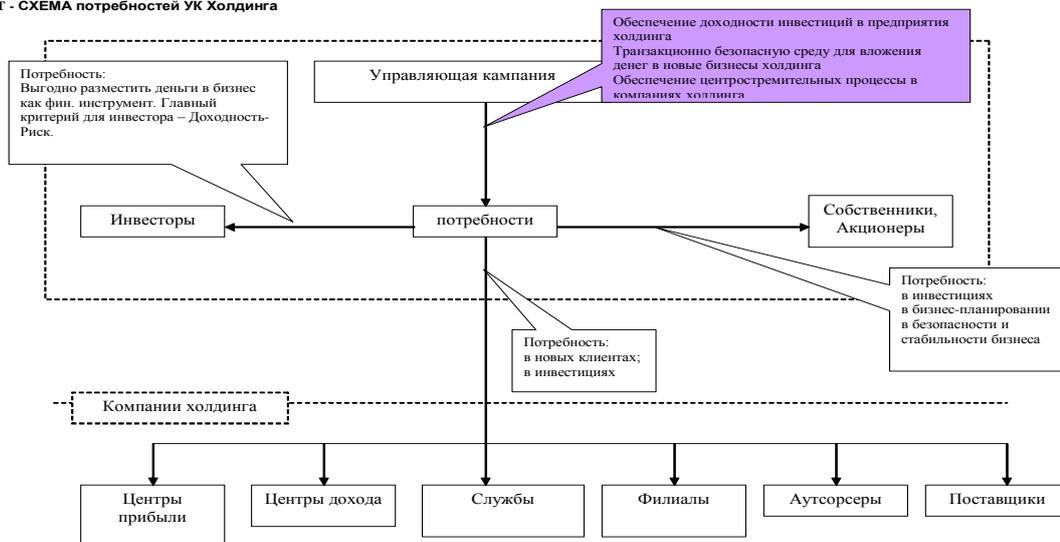


Рис.7. Схема потребностей УК Холдинга

IN-СХЕМА предложения УК Холдинга

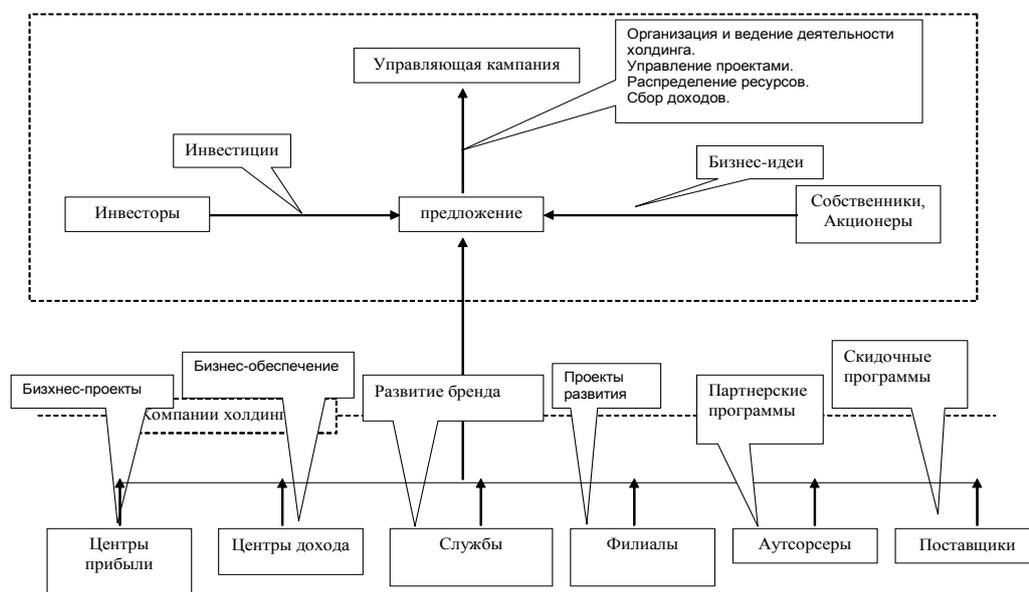


Рис 8. Схема продуктов УК Холдинга

СХЕМА доходов УК Холдинга

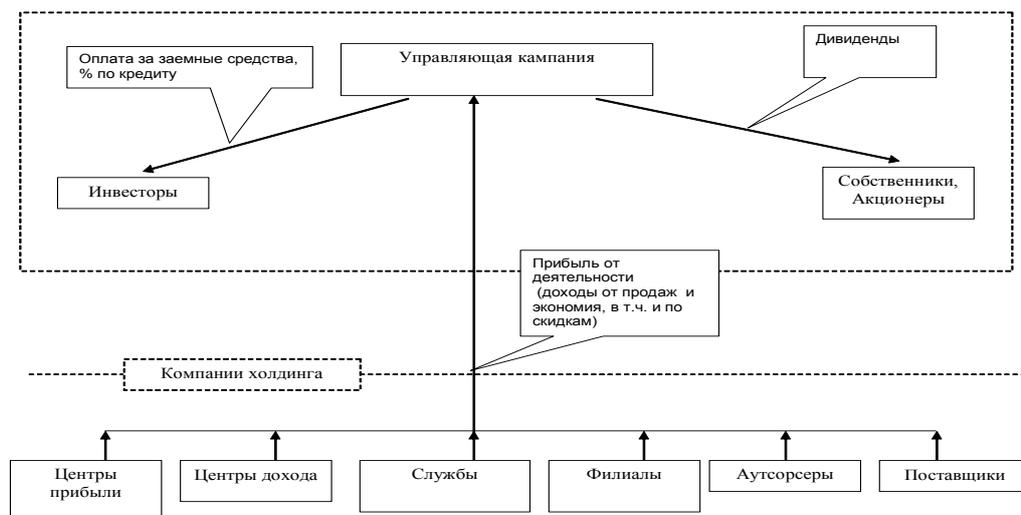


Рис.9. Схема доходов УК Холдинга

2.2. Заинтересованные стороны проекта

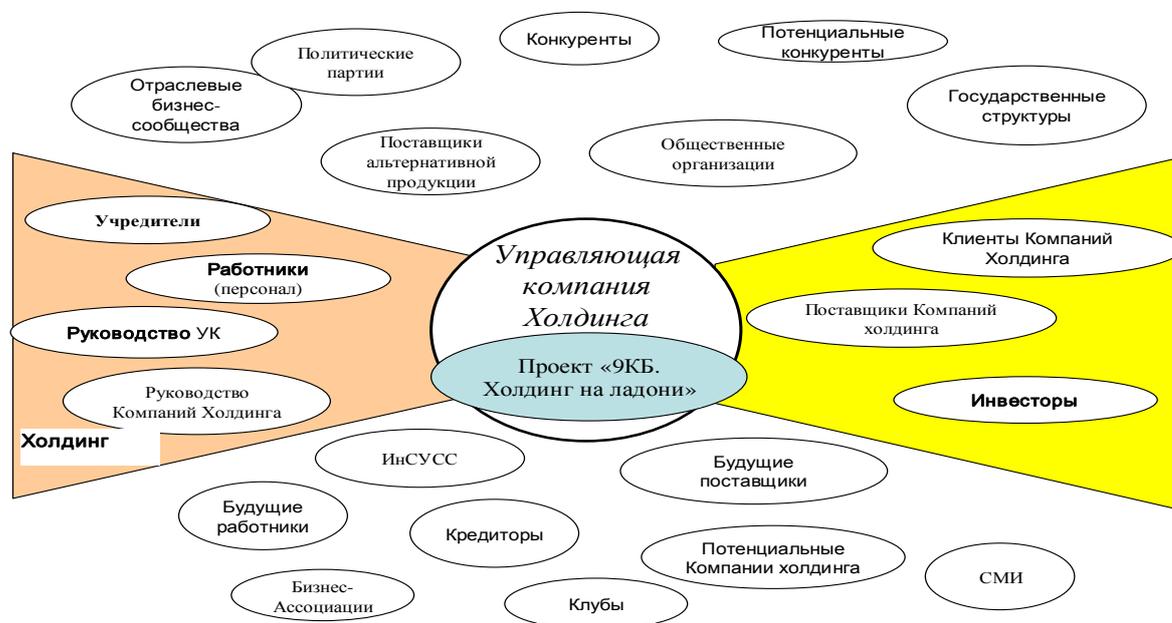


Рис.10. Стеклохолдеры Проекта «Холдинг на ладони»

Таблица 1. Карта стекхолдеров Проекта «Холдинг на ладони»

Заинтересованная сторона или группа стекхолдеров	Условие участия в проекте (вклад)	Выгода от участия	Наименование возможного стекхолдера
Учредители	Воля для защиты своего положения и достижения желаемого образа жизни.	Дивиденды по результатам финансовой деятельности УК. Имиджевые и репутационные статусы.	
Инвесторы	Активы для реализации бизнес-идей	Дивиденды от инвестиций по результатам финансовой деятельности УК. Снижение рисков.	
Работники (персонал)	Честная работа (лояльность к компании)	Зарплата + премия	
Руководители УК	Опыт, последовательность, энергия и профессионализм + креативность	Зарплата + премия + дивиденды по результатам финансовой деятельности УК	
Руководители компаний Холдинга	Опыт, систематичность и профессионализм + исполнительность	Зарплата + премия + дивиденды по результатам финансовой деятельности компании	
Клиенты компаний Холдинга	Оставаться клиентам Холдинга (лояльность)	Экономия на издержках за счет повышения качества продукции, условий поставок и сервиса	
Поставщики компаний Холдинга	Повышение качества продукции, выгодные холдингу условия поставок и хороший сервис	Финансовая стабильность, снижение издержек на продвижение продукции.	

2.3. Критические риски Проекта

Риск недоверия со стороны собственников холдинга.

Устранение риска через соответствие формы взаимодействия с ИнСУСС ГУАП этическим нормам Проекта. Формат взаимодействия исключает системные ошибки и злоупотребления.

Риск саботажа со стороны руководства Управляющей компании Холдинга.

Устранение риска через систему мотивации и кадровой оптимизации с одной стороны, и контроль через диагностику результатов работы, с другой стороны. Развитие компетенций руководства заложено в формат взаимодействия с ИнСУСС ГУАП.

Риск саботажа со стороны руководства Компании Холдинга.

Устранение риска через изменение роли линейных руководителей и кадровую оптимизацию с одной стороны, и контроль через систему управленческого учета, с другой. Реструктурирование системы служб УК Холдинга и развитие сети поддерживающих процессов для стимулирования производства предусматривается Проектом.

Риск временной стогнации существующей системы управления Холдингом из-за страхов перемен на среднем уровне управления.

Устранение риска через четкое этапирование изменений с замещением негативных слухов и «заточкой» внутреннего маркетинга на выгоды для конкретных целевых групп сотрудников с одной стороны, и формирование общественных институтов регулирования преобразований (кадровое сегментирование и «громоотводы») с другой стороны.

Риск рыночных потерь из-за перераспределения ресурсов между компаниями Холдинга.

Устранение риска через систему имитационного моделирования и формирование стратегем с одной стороны, и степенной плановостью изменения сквозных бизнес-процессов Холдинга с другой.

Риск увода компетенций, технологий, коммерческой информации и клиентских баз.

Устранение риска через налаживание грамотной системы управления с одной стороны (Стандартная программа обучения), и четкая работа службы персонала и безопасности Управляющей компании Холдинга с другой стороны.

2.4. Последовательность действий при реструктуризации системы управления холдингом

Для руководства холдингов рекомендуется следующая пошаговая последовательность реструктурирования системы управления (Таблица 2).

Таблица 2. Рекомендуемые шаги реструктуризации системы управления холдингом.

№	Шаг	Инструмент	Результат	Типичные ошибки
1	Формулирование видения	Карты стекхолдеров	Описание неприемлемых действий вообще и в отношении всех стекхолдеров в частности	Сегментарность описания исходя из представлений руководства о важных и «узких местах»
2	Определение общего состояния дел в холдинге	Диагностика	Диаграмма сбалансированности сфер управления («Роза ветров»)	Проводится только организационная диагностика или выборочный аудит по модели СМК
3	Определение зон разбалансированности по сферам управления в компаниях холдинга	Диагностика	Перечень критических сфер управления с привязкой к организационной структуре	Редко делается или носит фрагментарный характер
3	Определение динамических возможностей системы управления холдингом в подразделениях, вошедших в критические зоны	Диагностика	Перечень ключевых процедур, угрожающих рыночной позиции холдинга с привязкой к сквозным бизнес-процессам	Редко делается или не привязывается к материальному и информационному потоку бизнес-процесса, что не позволяет предотвращать сбой
	<i>Определение типовых групп управленческих решений</i>			
	<i>Определение критического времени принятия решений по типовым группам по критериям экономической безопасности</i>			
	<i>Расчет продолжительности управленческого цикла по группам управленческих решений</i>			
	<i>Определение степени управляемости подразделений</i>			
	<i>Создание внутреннего консалтингового центра</i>			

	<i>холдинга</i>			
5	Определение целей холдинга	Карта стекхолдеров управляющей компании Холдинга	Свод показателей с привязкой к системе управленческого учета	Хаотичный набор показателей без каскадирования по уровням иерархии организационной структуры и без привязки к существующей системе сбора и анализа данных
	<i>Постановка задач управляющей компании холдинга</i>			
	<i>Каскадирование целей по структуре холдинга</i>			
5	Внутренняя диагностика роли структурных единиц холдинга в общей системе управления холдингом	Организационные диаграммы (потокоские схемы)	Реестр конкурентных преимуществ компаний холдинга	Для мультипродуктовых холдингов не учитываются вторичные продукты
	<i>Определение ключевых компетенций подразделений</i>			
	<i>Определение критических ресурсов подразделений</i>			
	<i>Определение смежных внутренних продуктов подразделений</i>			
7	Определение рыночной роли компаний Холдинга	Бостонская матрица	Оцифрованные данные для ресурсной матрицы	Не используются математические методы при экспертной оценке рыночных бизнесов
	<i>Определение возможных направлений развития подразделений</i>			
	<i>Определение зон кросспродаж</i>			
	<i>Составление продуктовых диаграмм центров прибыли подразделений</i>			
8	Определение функциональной структуры Холдинга	Методы построения диаграмм	Оргструктура Холдинга	Функциональная структура не отражается в документах административной структуры, «размываются» зоны ответственности и не определяются условия передачи ответственности
	<i>Составление карты служб подразделений и УК</i>			
	<i>Определение функциональных «зеркал» в компаниях холдинга и выявление дубликатов служб в подразделениях</i>			
9	Определение нужного профиля бизнесов холдинга	Продуктовые диаграммы компаний холдинга	Программа по реструктуризации и корректировке продуктового профиля	Недостаточная оценка удаленных экономических последствий
	<i>Составление ресурсных карт центров прибыли холдинга</i>			
	<i>Составление информационных карт служб холдинга «как есть» и «как должно быть»</i>			
10	Создание модели управления холдинга	МТД «9КБ»	Свод показателей с привязкой к сферам управления (методам управленческого воздействия)	Неадекватность (упрощенность или перегруженность) модели, что делает их непригодными для практического применения

	<i>Утверждение параметров модели «как должно быть»</i>			
	<i>Конкретизация функций управления и ограничений для УК холдинга</i>			
	<i>Налаживание структуры линейного управления холдингом</i>			
	<i>Пропаганда параметров модели «как должно быть» и снятие страхов</i>			
11	Формирование общественных институтов регулирования холдинга	Методы «9КБ.БС»	Кадровый резерв руководителей различных уровней	Увлечение «административным рычагом» и потеря кадров с угрозой бизнесу
	<i>Выявление лояльных групп и формирования комитета (совета) по развитию холдинга среди высшего уровня руководства</i>			
	<i>Выявление лояльных групп и формирования комитета (совета) по развитию холдинга среди ключевых специалистов холдинга</i>			
	<i>Формирование проектных команд в подразделениях холдинга</i>			
	<i>Развитие компетенций проектных команд</i>			
12	Оптимизация распределения внутренних ресурсов Холдинга	Ресурсные схемы	Оцифрованные планы реструктуризации ресурсов отношений в холдинге	Половинчатость принимаемых решений
	<i>Диагностика</i>			
	<i>Определение альтернативной стоимости ресурсов</i>			
	<i>Составление ресурсных карт подразделений</i>			
	<i>Составление ресурсной карты холдинга как нормативного документа для УК</i>			
13	Определение сквозных бизнес-процессов холдинга	Процессные карты	Сформулированные «правила игры» компаний в Холдинге и условия (границы) автономности подразделений	Слепое копирование западной системы корпоративного управления с внутренними бизнес-консультантами и «раскулачиванием» центров прибыли
	<i>Определение сквозных бизнес-процессов подразделений</i>			
	<i>Определение цепочки добавленной стоимости в центрах прибыли</i>			
	<i>Определение «в осях» цепочки добавленной ценности</i>			
	<i>Определение оргструктуры подразделений «как есть» в привязке к бизнес-процессам</i>			
	<i>Определение оргструктуры УК холдинга «как есть» в привязке к бизнес-</i>			

	<i>процессам</i>			
	<i>Распределение прибыли по цепочкам добавленной стоимости</i>			
14	Формирования фондов Холдинга	Бюджетирование	Сформулированные условия существования и развития холдинга	Фонды развития не привязываются к финансовым результатам подразделений, что провоцирует кредитное обременение всего Холдинга
	<i>Формирования фондов подразделений в центрах прибыли</i>			
	<i>Определение норм затрат в центрах дохода</i>			
	<i>Определение норм формирования бюджетов служб</i>			
15	Создание системы управленческого учета	Контролинг	Система сбора, обработки и анализа данных для управленческого учета	Выбор сложных расчетных показателей без учета вариабельности данных и, как следствие, удлинение управленческого цикла
16	Создание системы мотивации труда	Контракт	Алгоритм расчета ФОТ и персональных надбавок	ФОТ не привязан к цепочке добавленной стоимости, что провоцирует убыточность Компаний
17	Корректировка ограничений функции управления в соответствии с данными распределения предпринимательской ренты	МТД «9КБ»	Механизм оптимизации системы управления холдингом	Перегруженная и непрозрачная для учредителей система KPI и KFI? не выявляющая возможные злоупотребления и потери
	<i>Диагностика системы сбалансированности подразделений</i>			
	<i>Корректировка функции управления УК</i>			
	<i>Корректировка служб УК</i>			
	<i>Корректировка функционала («зеркал») Компаний</i>			
	<i>Корректировка системы управленческого учета</i>			
	<i>Корректировка системы информирования подразделений Холдинга</i>			
	<i>Формирование «биржи» ресурсов холдинга</i>			
18	Анализ работы УК со стороны собственников (учредителей, акционеров) Холдинга	Система поддержки принятия управленческих решений (СППУР)	Численные параметры KPI и KFI функции управления для УК на следующий отчетный период	Собственники смотрят прибыль, упуская значения нефинансовых показателей, в силу не налаженности механизмов их сбора и оценки

Шаги выполняются в нелинейном порядке, в соответствии со структурными этапами Проекта при оптимизации бизнеса конкретного Холдинга (см. Рис.1)

Описание основных методов Методологии «9 ключей бизнеса», применяемых в данном проекте, даны в приложениях.

Таблицы стоимости мероприятий приведены в Программе внедрения МТД «9КБ» ВКСП.180020-01 70.

Заключение

«Заводское дело - дело живое и в мертвящий формализм оно трудно укладывается»

А.Н.Крылов, академик «Мои воспоминания»

Вместо традиционного заключения помещаем выдержки из доклада руководителя одной корпорации на международной научно-практической конференции «Новые направления развития маркетинга и партнерские отношения» в Высшей школе экономики 15-16 ноября 2007 года.

Введение

Быстрое развитие бизнеса и возрастающая конкуренция привели к снижению управляемости. Рост Корпорации перестал быть адекватным сложившейся модели управления. Усилилось конкурентное давление, особенно в регионах. Корпоративная культура перестала соответствовать масштабу бизнеса. Перед корпорацией встал вопрос видения завтрашнего дня.

Применение принципов ресурсной стратегии

Для поиска выхода из сложившейся ситуации было принято решение искать ресурсы внутри корпорации. В апреле 2006 года был создан Комитет по изменениям (КИ), куда вошли ключевые сотрудники Корпорации. КИ стал прообразом будущей модели управления Корпорацией. Именно от него состоялся переход к Совету Директоров и Совету Служб:

КИ – место консолидации усилий элиты Корпорации, инструмент внутреннего PR

КИ – площадка для подготовки и принятия ключевых решений

КИ – непрерывный обучающий семинар и место апробации первых проектов

В июне 2006 года сложился стиль продуктивной командной работы. В сентябре 2006 года родилась концепция многоуровневого Корпоративно университета. В ноябре 2006 года была разработана функциональная структура корпорации.

Изначально планировалось пойти традиционным путем - создать матричную структуру управления Корпорацией, где вертикальное управление дополняется горизонтальным; пронизать ткань Корпорации системами управления; - разделить: Бизнесы, Службы, Филиалы (изначально были только Центры и Филиалы).

Идея Систем в первоначальном виде не прижилась, но вместо нее возникли следующие концепции: - сквозные процессы взаимодействия подразделений; - формирование бизнес-направлений (продуктовых и сервисных); - формирование служебных направлений с настройкой «зеркал» служб в Филиалах; - применение карт при принятии стратегических и тактических решений. Само понятие «КАРТА» прочно вошло в лексикон Корпорации. Карта описывает территорию, т.е. объективную реальность. При принятии решения о том, как действовать, люди и компании руководствуются не объективной реальностью, а своими представлениями о ней, т.е. картами

За основу модели развития была взята концепция заинтересованных сторон (стейкхолдеров).

Корпорация пересмотрела свое отношение к бизнес-среде исходя из идеологии сбалансированных отношений со стейкхолдерами: - Были определены заинтересованные стороны бизнеса; - составлены взаимные требования корпорации и стейкхолдеров; -

сформулированы наиболее выгодные сценарии взаимодействия со стейкхолдерами; - отдельно определены требования по работе с клиентами корпорации.

Появилось видение будущего корпорации. Выработаны Ценности компании: - клиентоориентированность; - качество услуг, достаточное для удовлетворения клиентов; - ориентированность на рост и развитие компании; - коммерческая эффективность и открытие новых возможностей; - коллектив как команда единомышленников; - оперативность реакции на изменение рынка; - ориентация на принцип самоорганизации; - стремление к профессиональному и духовному саморазвитию сотрудников; - прозрачность управления; - уважение, идеология отношений «Победитель – Победитель»; -разумная формализация; - соблюдение принципов процессности и проектности; - принцип субординации; - умение слышать друг друга.

Корпорация стала последовательно развивать сферы менеджмента, чтобы прочно закрепиться на контуре идей, увеличить прибыльность бизнеса и подготовиться к быстрому продвижению на расширяющемся рынке.

Выработаны миссия и ценности корпорации. Важно – миссия стала восприниматься как ресурс управления.

Выработано стратегическое намерение корпорации. И, в соответствии с этим видением, корпорация стала развиваться свои цепочки товарно-денежных отношений, формируя дополнительные предложения для своих клиентов, так, чтобы эти предложения повышали ценность основного продукта и стимулировали вторичные продажи.

Таким образом, понимая механизмы извлечения дополнительной прибыли, корпорация пришла к выводу о необходимости поставлять своим клиентам весь комплекс услуг.

Это потребовало изменения маркетинговой политики. Корпорация пришла к продаже услуг, а не отдельных товаров: -было проведено обследование экономики услуг, потребляемых клиентами корпорации; -по всем конкурентоспособным услугам были проведены маркетинговые исследования и составлены реестры исполнителей; -были проведены аудиты потенциальных исполнителей и определены потенциальные партнеры корпорации и заключены партнерские соглашения.

Корпорация фактически стала создавать свое бизнес-сообщество, на основе двух типов БС-1 и БС-2.

Применение принципов стратегии ключевых компетенций

Используя современный философский подход к построению долгосрочного сотрудничества в цепочке поставок, можно сделать вывод о неизбежности образования бизнес сообществ на основе не только общности интереса клиенто-ориентированных компаний, но и их ключевых компетенций. Каждое предприятие, добавляющее функциональные возможности для удовлетворения общих клиентов, может войти в уже существующее бизнес-сообщество. При этом оно берет на себя часть интегрированных процессов в соответствии со своими ключевыми компетенциями.

Бизнес – сообщество по своей сути больше всего напоминает Солнечную систему: есть солнце - конечный потребитель со своими потребностями, а есть предприятия, которые существуют за счет своего конечного потребителя – планеты, греющиеся в лучах солнца. Исходя из такой модели можно построить функциональную структуру комплексного предложения для клиента. Сфера, в пределах которой возможно устойчивое развитие бизнес-сообщества вокруг конечного потребителя, определяется той мерой социальной ответственности (по отношению к своему конечному потребителю), которую члены бизнес-сообщества готовы на себя взять.

Поэтому каждого члена бизнес-сообщества в этом смысле должны интересовать решение только двух важнейших задач:

1. каким образом мне максимизировать мою прибыль и минимизировать убытки в данном бизнес-сообществе (личная задача);

2. каким образом нам всем вместе «зафиксировать» наше бизнес-сообщество на третьей стадии развития – стадии увеличения прибыли и оставаться там как можно долго, а в случае возникновения предпосылок начала стадии «передела мира», т.е. появления внешних сильных конкурентов – коллективно отбить их атаки с минимальными издержками (коллективная задача).

На третьей стадии функционирования бизнес-сообщества происходит увеличение прибыли членов бизнес-сообщества (за счет снижения транзакционных издержек и экспансии на другие территории и сегменты рынка (агрессивная диверсификация) у данного потребителя.) и обеспечиваются условия их долгосрочного устойчивого и стабильного развития, т.е. достигаются основные цели созданного бизнес-сообщества. На этой стадии формируются и эффективно работают основные институты бизнес-сообщества, к которым относятся центры формирования компетенций (R&D), институты стандартизации, обучающие органы и структуры поддержания границ бизнес-сообщества через социальную деятельность, рекламу и PR и др.

Для начала реализации этой задачи в корпорации был запущен пилотный проект, в рамках которого были проведены маркетинговые исследования насущных потребностей клиентов корпорации, связанные с эксплуатацией продукции. Была выявлена потребность в услугах. Был проведен кастинг фирм, оказывающих подобные услуги. Совместно с ними разработана новая комплексная услуга для клиентов. Сформирована техническая и правовая база для оказания услуги. Заключена первая сделка.

Заключение

Философия современного менеджмента рассматривает предприятие и его окружение как единое целое, в этой концепции уже заложена возможность синергетического эффекта для создания уникальных источников потребительской ценности, но эту возможность еще надо реализовать.

Только взаимное увязывание интересов и возможностей участников бизнес-сообществ по принципу сбалансированных отношений в соответствии с методологией «9 ключей бизнеса» позволяет добиться справедливого распределения затрат и прибылей всех сторон. Это укрепляет само бизнес-сообщество и позволяет планомерно улучшать работу всех её звеньев.

Можно сказать, что за прошедшие два года, за счет использования современных стратегических подходов, намерения руководства Корпорации были выполнены, поставленные цели в общем достигнуты, стоимость Корпорации возросла на порядок (если судить по динамике прибыли).

В приложениях даны описания некоторым инструментам управления, применяемых в Проекте «9КБ. Холдинг на ладони».

Контактная информация:

- Институт стратегического управления социальными системами ГУАП - www.ismss.ru
Заместитель директора по науке Яковлев А.В.
Заместитель директора по стратегическому развитию Бойцов А.А. 8-(911)- 917-74-23



Список литературы

1. Указ Президента РФ от 16.11.1992 № 1392 (ред. от 26.03.2003, с изм. от 15.09.2008) "О мерах по реализации промышленной политики при приватизации государственных предприятий" (вместе с "Временным положением о холдинговых компаниях, создаваемых при преобразовании государственных предприятий в акционерные общества").
2. ГОСТ Р ИСО 9000—2001. «Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь»// Принят и введен в действие Постановлением Госстандарта России от 15 августа 2001 г. № 332-ст.
3. Катькало В.С. Эволюция теории стратегического управления: монография / В.С. Катькало. – СПб.: Издат.дом. С.-Петерб. гос. Ун-та, 2006. – 548 с.
4. Пужаев А.В. Построение современной системы менеджмента предприятия по программе «Девять ключей бизнеса». / А.В. Пужаев, А.А. Бойцов, Ю.В. Артемчук, А.Г. Степанов // Современный прикладной менеджмент: инструментарий и методы: сб.науч.тр.; А.Н.Цветков (отв.ред.) [и др.]. - СПб.: СПбГИЭУ, 2006. - с. 191-201.