

**Международное общество менеджеров и руководителей  
социально ответственного бизнеса  
«ISMС»**

**The international society of managers and chiefs for social  
responsible business**

**БИЗНЕС-ПРЕДЛОЖЕНИЕ**



г. Санкт-Петербург  
12/02/2008

## Информация о деятельности ISMC

Межрегиональная общественная организация по развитию управленческих механизмов корпоративной социальной ответственности "Международное общество менеджеров и руководителей социально ответственного бизнеса" (далее – ISMC) было учреждено решением VI-ой Всероссийской конференции «Механизмы управления корпоративной социальной деятельностью предприятий», состоявшейся 20-21 ноября 2007г. в Высшей Школе Менеджмента СПбГУ в Санкт-Петербурге.

Членами ISMC являются физические лица – руководители и менеджеры компаний, собственники бизнеса, государственные служащие и чиновники, а также исследователи и преподаватели, работающие в проблематике социально ответственного и социально-ориентированного бизнеса.

ISMC состоит из региональных и функциональных департаментов. Общую координацию осуществляет Президиум ISMC, возглавляемый Президентом ISMC.

**Целью общества ISMC является содействие развитию управленческих механизмов корпоративной социальной ответственности** путем:

1. Пропаганды принципов социально ответственного бизнеса;
2. Разработки прикладных инструментов социально ответственного управления, основанных на учете сбалансированности интересов всех заинтересованных сторон;
3. Оказания методической помощи во внедрении механизмов социальной ответственности;
4. Информирования деловой и научной общественности о передовых методах социально ответственного управления;
5. Проведения научных исследований, направленных на разработку и совершенствование современных Отечественных инструментов управления предприятиями и организациями;
6. Разработки проектов нормативных правовых актов РФ, направленных на развитие Отечественной промышленности.

Под **социально ответственным бизнесом** мы понимаем 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. При этом ISMC приветствует благотворительную деятельность, но не считает её наличие основным признаком социальной ответственности.

В основе деятельности ISMC лежит постулат о том, что ведущим механизмом обеспечения корпоративной социальной ответственности в Российских условиях является **обеспечение сбалансированности интересов всех заинтересованных сторон бизнеса, как вне, так и внутри его.**

В первую очередь – это сбалансированность отношений между собственниками бизнеса, работниками и обществом, это ответственность собственников бизнеса перед работниками и обществом, а также работников и общества перед собственниками бизнеса.

В то же время собственники и управленцы должны быть ответственны и перед самими собой, своими близкими, своим бизнесом как частью Российского общества – они обязаны уметь высвободить время и силы для развития новых направлений бизнеса, освободить голову для новых идей и новых свершений. Свобода должна стать нормой жизни – именно это позволяют достичь разрабатываемые и используемые членами ISMC методологии:

- методология построения бизнес-сообществ;
- методология обеспечения сбалансированности менеджмента компании «9 ключей бизнеса»<sup>®</sup>.

Самой жизнью они «заточены» на экономию Вашего времени при достижении поставленных целей. Использование этих методологий позволит Вам опередить конкурентов и дать Вам самый главный невосполнимый ресурс – ВРЕМЯ.

Мы предлагаем Вам пять комплексных бизнес – предложений, каждое из которых состоит из ряда коммерческих предложений, позволяющих последовательно достичь поставленных целей, в зависимости от степени совершенства менеджмента Вашей компании:

- бизнес-предложение №1 «Продвижение себя как лидера бизнес-сообщества» – для компаний, готовых стать лидерами бизнес-сообществ, увеличить прибыль и получать ренты за счет снижения транзакций;
- бизнес-предложение №2 «Оптимизация своей роли в бизнес-сообществе» – для компаний, желающих увеличить прибыль за счет оптимизации своей роли в бизнес-сообществах;
- бизнес-предложение №3 «Оптимизация менеджмента компании» – для компаний, желающих поднять доходность и управляемость своего бизнеса за счет эффективного менеджмента;
- бизнес-предложение №4 «Проведение комплекса мероприятий по развитию менеджмента Вашей компании» - для компаний, желающих обеспечить доходность своего бизнеса и создать современные механизмы управления им;
- бизнес-предложение №5 «Проведение научных исследований» - для государственных органов, ответственных за мониторинг бизнес-среды региона.

Данные бизнес-предложения не являются офертой и требуют индивидуального согласования в каждом конкретном случае.

**Будем рады сотрудничать с Вами.**

## БИЗНЕС-ПРЕДЛОЖЕНИЕ №1

### «Продвижение себя как лидера бизнес-сообщества»

Кому адресовано: руководителям компаний, готовых стать лидерами бизнес-сообществ

Суть вопроса:

В соответствии с современными экономическими теориями, предприниматели, работающие в партнерских отношениях и объединенные общим интересом увеличения прибыли за счет снижения издержек и за счет экспансии на другие территории, организуют бизнес-сообщества. В любом бизнес-сообществе имеются лидер и сателлиты.

Существует три типа бизнес – сообществ: бизнес – сообщества по сырьевой цепочке, бизнес – сообщества технологической кооперации и бизнес – сообщества управленческой кооперации:

Параметр	Бизнес – сообщества		
	по сырьевой цепочке	по технологической кооперации	по управленческой кооперации
Лидер бизнес - сообщества	Предприятие, имеющее максимальную прибыль	Предприятие - производитель технологий	Предприятие (государство, группа) - производитель технологий управления
Цель лидера бизнес – сообщества	Монополизм и территориальная экспансия	Распространение технологий и расширение прибыли за счет сервиса	Распространение своих технологий на максимально возможную территорию
Члены бизнес - сообщества	Предприятия, входящие в цепочки товарно-денежных отношений от конечного покупателя	Предприятия, использующие аналогичные технологии	Предприятия, стремящиеся повысить эффективность менеджмента
Цель нахождения в бизнес – сообществе	Сохранение гарантированных финансовых поступлений	Повышение прибыли за счет снижения издержек	Получение сверхприбыль за счет инновации менеджмента
Механизм кооперации	Лоббирование бренда	Лоббирование цеховых интересов	Лоббирование идеологии бизнеса

Мы предлагаем Вам разработку нового стратегического инструмента, существенно повышающего конкурентные преимущества Вашей компании на рынке – создание собственного бизнес – сообщества.

Ниже представлены следующие коммерческие предложения:

**№ 1.1.** - Продвижение себя как лидера бизнес-сообщества по сырьевой цепочке.

**№ 1.2.** - Продвижение себя как лидера бизнес-сообщества по технологической кооперации.

**№ 1.3.** - Продвижение себя как лидера бизнес-сообщества по управленческой кооперации.

**№ 1.4.** - Создание системы трансфертных бизнес – процессов в Вашем бизнес – сообществе.

**№ 1.5.** - Формализация знаний лидера бизнес-сообщества для системы CRM бизнес-сообщества.

**№ 1.6.** - Создание кадрового агентства при бизнес–сообществе.

**№ 1.7.** - Создание бизнес – сообщества Вашей компании.

### **Коммерческое предложение № 1.1.**

#### **«Продвижение себя как лидера бизнес-сообщества по сырьевой цепочке»**

Вам предлагается разработка нового стратегического инструмента, существенно повышающего конкурентные преимущества Вашей компании на рынке – сопровождение Вашего участия в тех бизнес – сообществах, в которые Вы входите по сырьевой цепочке.

**Цель – стать лидером бизнес-сообщества цепочек товарно-денежных отношений от конечного покупателя.**

Лидером бизнес-сообщества по сырьевой цепочке является предприятие, имеющее максимальную прибыль во всей цепочке поставок. Основной механизм кооперации в данном бизнес – сообществе – лоббирование бренда - основывается на Корпоративной культуре, Процессах и Ресурсах. Целью нахождения бизнесменов в таких бизнес – сообществах является сохранение гарантированных финансовых поступлений от цепочек товарно-денежных отношений. Вокруг конечного покупателя формируются цепочки товарно-денежных отношений вне зависимости от того, что является конечным продуктом: автомобили, мебель, еда или путешествия. Фирмы начинают создавать свои бизнес – сообщества, в которых объединяются представители компаний, находящихся в одной цепочке ТДО от конечного потребителя до сырья. Например, цепочка по продаже автомобилей включает: автосалоны, сервисные станции - автозавод – производителей агрегатов и отдельных механизмов – поставщиков полуфабрикатов. В такой цепочке всегда выделяется лидер – то предприятие, у которого более высокий уровень менеджмента и у которого максимальная добавочная стоимость своего продукта. Лидер имеет максимальную прибыль и максимум ресурсов для развития, поэтому лидер имеет возможность диктовать условия работы всем, кто стоит за ним. Ввиду высокого уровня менеджмента лидер начинает «тянуть» своих партнеров по бизнесу, получая за это экономические преференции. Причем, если партнеры развиваются, как того требует лидер, то партнерам гарантируется стабильность денежного потока. В результате партнеры остаются в цепочке лидера и поставляют ему свой товар, либо получают от него продукцию на выгодных для лидера условиях. Для контроля уровня развития менеджмента члены цепочки периодически проводят аудит 2-й и 3-й стороной по требованию заказчиков.

Предлагаемая услуга состоит в том, что мы «затачиваем» и адаптируем Вас под требования бизнес-сообществ, в которые входит Ваша компания. В процессе такой «заточки» и адаптации с нашей помощью сама компания находит у себя и развивает необходимые компетенции для грамотного использования того бизнес – сообщества, в котором она находится с максимальной выгодой.

В ходе выполнения работ мы совместно проделываем следующие основные шаги:

1. Создание команды продвижения
2. Составление карт стейкхолдеров предприятия по каждой сырьевой цепочке, в которой оно участвует.
3. Определение ключевых компетенций предприятия в таких сферах менеджмента, как «Ресурсы», «Процессы», «Культура».
4. Оценка указанных ключевых компетенций у команды продвижения и составление программы развития недостающих компетенций.
5. Повторная оценка ключевых компетенций команды и корректировка команды при необходимости.
6. Формулирование интегрированных требований к компании, предъявляемых этими цепочками.
7. Тестирование компании и определение ее ключевых компетенций.
8. Оценка возможностей компании соответствовать интегрированным требованиям, используя свои ключевые компетенции. При необходимости, разработка

программы наращивания и расширения ключевых компетенций компании.

9. Тестирование компании на предмет соответствия интегрированным требованиям с учетом ее ключевых компетенций.

10. Выработка программы развития компании с акцентом на сферы менеджмента: «Ресурсы», «Процессы», «Культура».

**Стоимость услуги – т.р. в месяц.**

### **Коммерческое предложение № 1.2**

**«Продвижение себя как лидера бизнес-сообщества по технологической кооперации»**

Вам предлагается разработка нового стратегического инструмента, существенно повышающего конкурентные преимущества Вашей компании на рынке – сопровождение Вашего участия в тех бизнес – сообществах, в которые Вы входите по используемым Вами технологиям. При этом Вы планируете получать дополнительные ренты за счет использования передовых технологий.

**Цель – стать лидером бизнес – сообщества технологической кооперации.**

Целью нахождения бизнесменов в бизнес – сообществах по технологической кооперации является обмен опытом среди производителей однотипной продукции. Лидером в таком бизнес – сообществе является предприятие, производящее передовую технологию, которую члены бизнес – сообщества могут адаптировать для собственной специфики. Путем использования передовых технологий предприятия снижают свои производственные издержки, тем самым повышая прибыль. При этом другим важным фактором, обеспечивающим повышение прибыли, является поддержание цен на сырье на требуемом уровне. Механизм кооперации – лоббирование цеховых интересов: «у нас есть специалисты определенного уровня и определенного вида деятельности». Лидер – тот, кто владеет технологией и лоббирует цеховые интересы: «мы лоббируем, чтобы наши цеховики были везде. После этого мы даем нашим цеховикам определенные преференции, чтобы те затаскивали наши технологии». Т.е. фактически происходит лоббирование должностей специалистов. Механизм кооперации основывается прежде всего на Технологиях и Знаниях, которым обучен Персонал компаний.

Предлагаемая услуга состоит в том, что мы «затачиваем» и адаптируем Вас под требования бизнес-сообществ, в которые входит Ваша компания. В процессе такой «заточки» и адаптации с нашей помощью сама компания находит у себя и развивает необходимые компетенции для грамотного использования того бизнес – сообщества, в котором она находится, с максимальной выгодой.

В ходе выполнения работ мы совместно проделываем следующие основные шаги:

1. Создание команды продвижения.
2. Составление карт стейкхолдеров предприятия по направлениям:
  - а) конечные потребители продукции предприятия (тенденции моды);
  - б) конкуренты и не конкуренты, использующие аналогичную технологию;
  - в) ведущие специалисты и эксперты в этой технологической области, в т.ч. цеховые клубы и конференции (мониторинг выставок, конференции и пр. мероприятий, где может быть получена информация о будущих тенденциях).
3. Определение ключевых компетенций предприятия в таких сферах менеджмента, как «Технологии», «Персонал» и «Знания».
4. Оценка указанных ключевых компетенций у команды продвижения и составление программы развития недостающих компетенций.
5. Повторная оценка ключевых компетенций команды и корректировка команды при необходимости.
6. Формирование для себя требований к продукции, выпускаемой по этой

технологии. Формирование маркеров рынка потребителей продукции, выпускаемой Вашей компанией. Формирование расписания выставок и конференций по продукции и по технологиям.

7. Тестирование компании и определение ее ключевых компетенций.

8. Оценка возможностей компании соответствовать интегрированным требованиям используя свои ключевые компетенции. При необходимости, разработка программы наращивания и расширения ключевых компетенций компании.

9. Тестирование компании на предмет соответствия интегрированным требованиям с учетом ее ключевых компетенций.

10. Выработка программы развития компании с акцентом на сферы менеджмента: «Технологии», «Персонал» и «Знания».

**Стоимость услуги – т.р. в месяц.**

### **Коммерческое предложение № 1.3**

**«Продвижение себя как лидера бизнес-сообщества по управленческой кооперации»**

Вам предлагается разработка нового стратегического инструмента, существенно повышающего конкурентные преимущества Вашей компании на рынке – сопровождение Вашего участия в тех бизнес – сообществах, в которые Вы входите по используемой Вами управленческой парадигме.

**Цель – стать лидером бизнес-сообщества управленческой кооперации.**

Лидер бизнес-сообщества управленческой кооперации – предприятие, которое производит технологии управления – это либо университет, либо предприятие, способное производить технологии управления, хранить и распространять их через свой корпоративный университет. Основной механизм – обмен опытом – «Руководство», «Персонал», «Процессы». Целью нахождения бизнесменов в этого типа является улучшение качества своего менеджмента за счет использования наиболее удачных технологий управления. Уровень целей лидера такого бизнес – сообщества – это компания, которая хочет выйти минимум на государственный уровень и получить контроль над теми ресурсами, которые недоступны другим компаниям за счет имиджевой составляющей и получения благ от государства и общества. Т.е. компания – лидер хочет получить не деньги, а такие уникальные долгосрочные конкурентные преимущества, которые можно преобразовать в деньги через бизнес - сообщества по цепочкам поставок и бизнес – сообщества по технологиям с высокой премиальной рентой. Лидер должен быть амбициозен, но он должен передавать другим свой пример и передовой опыт, внедряясь в компании – члены своего бизнес – сообщества по технологиям управления через персонал (именно через людей, через научение людей). Он должен выйти на уровень научающих продаж, совместного создания ценностей для своих клиентов.

Предлагаемая услуга состоит в том, что мы «затачиваем» и адаптируем Вас под требования бизнес-сообществ, в которые входит Ваша компания. В процессе такой «заточки» и адаптации с нашей помощью сама компания находит у себя и развивает необходимые компетенции для грамотного использования того бизнес – сообщества, в котором она находится, с максимальной выгодой, не зависимо от типа бизнес-сообщества.

В ходе выполнения работ мы совместно проделываем следующие основные шаги:

1. Создание команды продвижения.
2. Составление карт стейкхолдеров предприятия по контурам:
  - а) власть;
  - б) аналогичные бизнес – сообщества;
  - в) потенциальные потребители технологии управления;

- г) представители «университетских корпораций»;
- д) контур области потенциальной аннексии (т.е. мы готовим захват рынка через бизнес сообщества по сырьевым цепочкам и по технологиям).
- 3. Определение ключевых компетенций предприятия в таких сферах менеджмента, как «Руководство», «Персонал», «Процессы».
- 4. Оценка указанных ключевых компетенций у команды продвижения и составление программы развития недостающих компетенций.
- 5. Повторная оценка ключевых компетенций команды и корректировка команды при необходимости.
- 6. Формулирование видения компании и формулировка требований к будущей бизнес – среде, на которую распространятся бизнес – сообщества.
- 7. Тестирование компании и определение ее ключевых компетенций.
- 8. Оценка возможностей компании соответствовать требованиям бизнес - среды, используя свои ключевые компетенции. При необходимости, разработка программы наращивания и расширения ключевых компетенций компании.
- 9. Тестирование компании на предмет соответствия интегрированным требованиям с учетом ее ключевых компетенций.
- 10. Выработка программы развития компании с акцентом на сферы менеджмента: «Руководство», «Персонал», «Процессы».

Стоимость услуги – т.р. в месяц.

#### Коммерческое предложение № 1.4

«Создание системы трансфертных бизнес – процессов в Вашем бизнес – сообществе»

Лидер бизнес – сообщества сохраняет свои лидирующие позиции только тогда, когда его стандарты управления принимаются и соблюдаются другими членами бизнес–сообщества. Разъяснение, внедрение и закрепление собственных стандартов управления является ключевой компетенцией лидера бизнес – сообщества. Это позволяет своевременно определять требования рынка и выстраивать крепкие долгосрочные взаимоотношения с конечными потребителями. Т.е. гарантировать себе стабильный рост прибыли. Это механизм устойчивого развития бизнес–сообщества и сверхприбыли для его лидера.

Эксклюзивное предложение для лидера бизнес–сообщества по реализации данного механизма:

- 1. Выявление ключевых компетенций бизнес–сообщества, которые хочет контролировать лидер бизнес–сообщества.
- 2. Описание сфер менеджмента компании: проведение структурного собеседования с Первым Лицом компании; проведение тестирования руководителей структурных подразделений и руководителей основных бизнес -процессов компании.
- 3. Выявление ключевых компетенций лидера бизнес–сообщества (на предмет того, может ли он сам контролировать ключевые компетенции всего бизнес – сообщества).
- 4. Формулировка ключевых трансфертных бизнес – процессов (бизнес – процессов между членами бизнес – сообщества), которые должны контролироваться лидером бизнес – сообщества для удержания своих лидирующих позиций на рынке.
- 5. Создание критериев функционирования трансфертных бизнес – процессов с учетом требований внешних стейкхолдеров бизнес – сообщества.
- 6. Описание трансфертных бизнес – процессов.
- 7. Создание процедурных карт трансфертных бизнес – процессов.



8. Создание программ внедрения трансфертных бизнес – процессов в бизнес – сообществе.
9. Сопровождение процесса внедрения трансфертных бизнес – процессов.
10. Аудит соблюдения внедренной системы трансфертных бизнес – процессов.
11. Ежегодные аудиты со стороны лидера бизнес – сообщества для совершенствования стандартов функционирования бизнес – сообщества.

**Стоимость услуги – т.р.**

### **Коммерческое предложение № 1.5**

«Формализация знаний лидера бизнес-сообщества для системы CRM бизнес-сообщества»

Лидер бизнес – сообщества получает стабильность на рынке только в том случае, когда он может контролировать процессы, протекающие внутри и вне его. Удержание лидирующих позиций невозможно без грамотной аналитической обработки больших массивов информации. Большую часть затрат по этим транзакциям лидер бизнес – сообщества может перенести на других членов. Но для этого должна быть создана система скоординированного управления всем бизнес – сообществом, учитывающая интересы каждого его члена, сбалансированные с интересами остальных членов бизнес – сообщества.

Эксклюзивное предложение для лидера бизнес – сообщества:

1. Описание организационной структуры компании.
2. Описание структуры основных бизнес – процессов компании.
3. Описание ключевых компетенций компании через анализ ключевых компетенций персонала компании.
4. Описание сфер менеджмента компании: проведение структурного собеседования с Первым Лицом компании; проведение тестирования руководителей структурных подразделений и руководителей основных бизнес-процессов компании.
5. Описание форм представления основных знаний компании.
6. Консультация по выбору оптимальной системы CRM.
7. Формирование команды внедрения CRM.
8. Тренинг проектной команды по внедрению CRM.
9. Сопровождение внедрения CRM в течении 3 месяцев.
10. Аудит наполнения и использования работающей системы CRM лидера бизнес–сообщества

**Стоимость услуги – т.р.**

### **Коммерческое предложение № 1.6**

«Создание кадрового агентства при бизнес–сообществе»

Одной из целей объединения компаний в бизнес–сообщества – снижение издержек на транзакциях и уменьшение рисков, в т.ч. рисков утечки коммерческой тайны. В настоящее время затраты на поиск и удержание персонала велики и имеют тенденцию к росту. А дорогим ресурсом надо рационально управлять. Инструмент – специализированное кадровое агентство при бизнес – сообществе.

Эксклюзивное предложение для лидера бизнес–сообщества:

1. Мониторинг (путем тестирования по «9 ключам бизнеса»<sup>®</sup>) предприятий, входящих в бизнес – сообщество.

2. Определение базовых ключевых компетенций для предприятий – членов бизнес – сообщества.

3. Определение ключевых рисков предприятий бизнес – сообщества, связанных с персоналом.

4. Определение областей аутсорсинга персонала между предприятиями бизнес – сообщества для программ совместного развития.

5. Создание кадрового агентства при бизнес – сообществе, которое будет обладать следующей функциональностью:

- разработка и мониторинг программ кадрового роста и ротации кадров;
- разработка и внедрение систем аттестации персонала;
- разработка и аудит систем мотивации персонала;
- организация процесса рекрутинга персонала;
- оценка потенциала сотрудника и его ключевых компетенций, их увязка с ключевыми компетенциями компании;
- разработка структуры внутрикорпоративного университета и организация программ развития персонала
- аудит кадрового делопроизводства
- формирование кадрового резерва, организация лизинга персонала внутри бизнес–сообщества, формирование проектных команд для развития бизнес–сообщества

Стоимость услуги – т.р.

Примечание: для Вашего удобства цены рассчитаны исходя из предположения, что бизнес – сообщество состоит их 10 предприятий.

### Коммерческое предложение № 1.7 «Создание бизнес – сообщества Вашей компании»

Вам предлагается разработка нового стратегического инструмента, существенно повышающего конкурентные преимущества Вашей компании на рынке – создание собственного бизнес – сообщества.

**Цель: сформировать в уже существующем бизнес-сообществе основные институты управления для Вашей компании, как фактического лидера данного бизнес-сообщества.**

Бизнес-сообщество – это группа предпринимателей, объединенных общим интересом захвата лидерства на рынке, снижения транзакционных издержек, увеличения прибыли за счет экспансии на другие территории и сегменты рынка (агрессивная диверсификация). При этом они работают в партнерских отношениях, развивая друг друга. При этом, компания - лидер бизнес – сообщества получает основные дивиденды от его существования.

Предлагаемая услуга состоит в том, что мы «затачиваем» бизнес–сообщество под Вашу компанию. В процессе такой «заточки» с нашей помощью сама компания находит у себя и развивает необходимые компетенции для грамотного использования нового стратегического инструмента – собственного бизнес – сообщества – с максимальной выгодой.

В ходе выполнения работ по созданию бизнес – сообщества мы совместно проделываем следующие основные шаги:

1. Описание организационной структуры компании.
2. Описание структуры основных бизнес – процессов компании.
3. Описание ключевых компетенций компании через анализ ключевых

компетенций персонала компании.

4. Описание сфер менеджмента компании: проведение структурного собеседования с Первым Лицом компании; проведение тестирования руководителей структурных подразделений и руководителей основных бизнес -процессов компании.

5. Аналитическая работа:

- формирование организационно-процессной матрицы компании (наложение основных бизнес-процессов компании на ее организационную структуру);
- определение точек «разрыва» в организационно-процессной матрице компании и их локализация за счет выявления возможных причин несоответствий;
- определение недостающих компетенций, обеспечивающих основные бизнес-процессы компании, которые могут быть компенсированы за счет:
  - внутренних ресурсов компании;
  - создаваемого бизнес – сообщества.

6. Формирование структуры, бюджета, плана мероприятий на год для создаваемого бизнес-сообщества.

7. Проведение церемонии открытия и первого заседания Совета бизнес-сообщества.

8. Формулирование критериев эффективности созданного бизнес-сообщества.

Стоимость услуги –

т.р.  
ISMIC

## БИЗНЕС-ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 2

### «Оптимизация своей роли в бизнес-сообществе»

Кому адресовано: руководителям компаний, желающих увеличить прибыль за счет оптимизации своей роли в бизнес-сообществах

Суть вопроса:

Бизнес-сообщество – это группа предпринимателей, объединенных общим интересом в увеличении прибыли за счет снижения издержек и за счет экспансии на другие территории. Они работают в партнерских отношениях, развивая друг друга. При этом компания - лидер бизнес – сообщества получает основные дивиденды от его деятельности.

В такой ситуации, если Вы не можете (или не хотите) претендовать на роль лидера бизнес-сообщества, Вам важно увеличить прибыль за счет оптимизации своей роли в бизнес-сообществе.

Бизнес-сообщество – сложная самоорганизующаяся система, в основе которой лежат институты бизнес-сообщества. И если Вы, а точнее Ваша компания, возьмет на себя роль «управляющего институтом», то Вы сможете оптимизировать свою роль в выбранном Вами бизнес-сообществе.

Мы предлагаем Вам использовать инструменты методологии «9 ключей бизнеса»<sup>®</sup> - методологии обеспечения сбалансированности менеджмента компании.

В соответствии с методологией «9 ключей бизнеса»<sup>®</sup> мы рассматриваем отношения Вашей компании с внешним миром, с действующими в нем силами (например, Портера), с членами и лидером бизнес-сообщества через призму внутренних областей менеджмента Вашей компании.

Это похоже, как в организме: если внутри него все сбалансировано, если он закален, то и воздействия внешних факторов (членов или лидеров бизнес-сообществ, стекхолдеров) вызывают мобилизацию защитных резервов и он мобилизуется и успешно преодолевает кризис; если же мы видим разбалансировку, то малейший сквозняк может привести к серьезным последствиям. Таким образом, мы предлагаем вместо постоянного анализа внешних факторов среды заняться «закаливанием» - т.е. улучшением и сбалансированием тех систем управления компании, которые могут оказаться “под ударом” внешней среды на данном этапе развития Вашего бизнеса.

В 2006 году методология «9 ключей бизнеса»<sup>®</sup> была высоко оценена Губернатором Санкт-Петербурга.

Предполагаемые коммерческие предложения позволяют оптимизировать Вам все сферы менеджмента предприятия, находящегося в бизнес-сообществе.

Ниже представлены следующие коммерческие предложения:

**№ 2.1.** - Выявление и наращивание ключевых компетенций Вашей компании в выбранном бизнес-сообществе.

**№ 2.2.** - Аудит и реинжиниринг бизнес – процессов Вашей компании.

**№ 2.3.** - Внедрение на Вашем предприятии принципов организации производства и производственного пространства, соответствующих уровню Вашего бизнес-сообщества.

**№ 2.4.** - Подготовка Вашей компании к внешнему аудиту второй и третьей стороной.

**№ 2.5.** - Внешний аудит корпоративной культуры Вашей компании.

**№ 2.6.** - Создание и сопровождение управленческих команд.

### **Коммерческое предложение № 2.1**

#### **«Выявление и наращивание ключевых компетенций Вашей компании в выбранном бизнес-сообществе»**

Глобализация рынка, истощение природных ресурсов и глобальная информатизация требуют от современного бизнеса активной, быстрой и хищной политики. Основа такой политики: компетентный, креативный, профессиональный менеджмент и четкое видение будущего собственником компании.

Для захвата лидирующих позиций прежде всего ему необходимо сконцентрироваться на ресурсах компании. Основными ресурсами являются те уникальные способности, которыми обладает фирма. Но их носителями являются сотрудники компании. И ещё не факт, что они их полноценно применяют во благо развития бизнеса. Однако, есть способ активно «вгрызаться в рынок» используя весь потенциал своих сотрудников и предпочтения бизнес-сообщества.

Для этого мы предлагаем Вам:

1. Описание сфер менеджмента компании: проведение структурного собеседования с Первым Лицом компании; проведение тестирования руководителей структурных подразделений и руководителей основных бизнес -процессов компании.
2. Выявление конкретных сфер менеджмента – основ стратегического развития компании.
3. Формирование команды стратегического развития.
4. Определение ключевых компетенций команды стратегического развития.
5. Помощь в формировании стратегического плана развития компании.
6. Определение базового набора ключевых компетенций компании в соответствии с планом стратегического развития.
7. Разработка программы наращивания ключевых компетенций компании.
8. Сопровождение работы команды стратегического развития по оптимизации процесса стратегического развития.
9. Итоговое тестирование степени выраженности ключевых компетенций компании у ее сотрудников.

**Стоимость услуги – т.р.**

Примечание: дальнейшее сопровождение развития и использования ключевых компетенций персонала оговариваются отдельно.

### **Коммерческое предложение № 2.2**

#### **«Аудит и реинжиниринг бизнес – процессов Вашей компании»**

В условиях быстро меняющегося, динамичного рынка преуспевают только те компании, кто способен так же быстро реагировать на изменения без «надрыва» больших внутренних потерь. Основой экономного управления при динамичном развитии компании является грамотное управление всеми внутренними и внешними процессами. Грамотное управление процессами подразумевает четкое определение внешних требований к фирме, описание последовательности всех действий с исключением лишних процедур и операций, четкое понимание взаимосвязей и взаимозависимостей руководящих действий, жесткий контроль и мониторинг значений основных показателей работы.

Для динамичного развития Вашей компании и увеличения доли прибыли мы предлагаем:

1. Определение существующих бизнес – процессов.
2. Формулирование ключевых бизнес – процессов.

3. Формулирование внешних требований к ключевым бизнес – процессам.
4. Формулирование КРІ ключевых бизнес – процессов.
5. Мониторинг ключевых бизнес – процессов на протяжении 3 месяцев с одновременной разработкой программы их улучшений.
6. Формирование процессных команд для оптимизации ключевых бизнес – процессов.
7. Сопровождение программы оптимизации ключевых бизнес – процессов.
8. Аудит ключевых бизнес – процессов на соответствие их КРІ внешним требованиям, предъявляемых к компании клиентами.

**Стоимость услуги – т.р.**

### **Коммерческое предложение № 2.3**

**«Внедрение на Вашем предприятии принципов организации производства и производственного пространства, соответствующих уровню Вашего бизнес-сообщества»**

Высокая доходность и стабильность бизнеса достижима только при внедрении принципа экономного и рационального производства. Эффективность производственных процессов определяется не только современным оборудованием, но правильной организацией производственного пространства, обстановкой, в которой работают люди. Современные стратегии предусматривают, что успешным является только то предприятие, которое лидирует не только в прибыли, но и в избегании потерь: лишние или недостаточные запасы; не оптимальные пути передвижения; отвлекающие факторы; беспорядок кажущийся организованным пространством – все это приводит не только к потере сырья, но и к потере времени. А клиент ждать не будет – он уйдет к конкуренту и Вы утратите свое место под солнцем в бизнес-сообществе.

Мы предлагаем систему мер в помощь руководителю по оптимизации производства через внедрение современных принципов формирования производственного пространства.

А именно:

1. Анализ состояния производственного пространства на соответствие современным принципам стратегического развития и уровню лидера Вашего бизнес-сообщества.
2. Совместный выбор механизмов развития производственной среды компании.
3. Создание команды внедрения улучшений.
4. Формирование у команды внедрения улучшений соответствующих компетенций.
5. Совместная разработка программы преобразования производственного пространства и создания мотивационной среды.
6. Сопровождение работы команды внедрения улучшений в рамках проекта развития производственного пространства в течении 3 месяцев.
7. оценка эффективности работы проектной команды.

**Стоимость услуги – т.р.**

### **Коммерческое предложение № 2.4**

**«Подготовка Вашей компании к внешнему аудиту второй и третьей стороной»**

Для того, чтобы расширить круг генеральных заказчиков, максимизировать свою прибыль и стабилизировать финансовые поступления, компании необходимо оптимизировать свою систему управления с учетом требований генеральных заказчиков и

международных стандартов качества. Однако это не гарантирует компании увеличения прибыли. Прибыль обеспечивают ключевые компетенции самой компании. Но развитие этих компетенций, как правило, не интересует генеральных заказчиков.

По факту, компании надо создать интегрированную систему менеджмента, которая бы учитывала как все разнообразие предъявляемых к ней требований, так и потенциал ключевых компетенций самой компании. Тогда у неё будут и деньги и прибыль. Ее роль в бизнес-сообществе повысится.

Для этого мы предлагаем:

1. Описание сфер менеджмента компании: проведение структурного собеседования с Первым Лицом компании; проведение тестирования руководителей структурных подразделений и руководителей основных бизнес – процессов компании.
2. Формализация внешних требований к Компании и преобразования их в KPI бизнес – процессов Компании.
3. Аудит Компании на соответствие предъявляемым к ней требованиям.

**Стоимость услуги – т.р.**

### **Коммерческое предложение № 2.5** «Внешний аудит корпоративной культуры Вашей компании»

Доминирующие стратегии доказали, что современное предприятие должно развиваться за счет своих ключевых компетенций. Основной ключевой компетенцией предприятия является способность выстраивать взаимоотношения с клиентами уметь быстро перенастраивать собственную работу под изменяющиеся запросы рынка. Это может быть обеспечено только двумя способами: создание положительного образа фирмы среди своих клиентов и придание этому системного характера. Т.е. создание, осознание и формализация бизнес – процессов, связанных с клиентом и постоянная маркетинговая «заточка» персонала. Это позволяет быстро перенастраивать работу своей компании под новые вызовы рынка и создать прочную базу управления запросами своих клиентов (стратегия научающих продаж). Что особенно важно в условиях бизнес-сообщества.

Что бы сделать её, мы предлагаем:

1. Описание бизнес – процессов «продажи» и «работа с клиентами».
2. Описание сфер менеджмента компании: проведение структурного собеседования с Первым Лицом компании; проведение тестирования руководителей структурных подразделений и руководителей основных бизнес-процессов компании.
3. Оценка неформальных структур команд бизнес – процессов «продажи» и «работа с клиентами».
4. Поведение внешнего и ответного внутреннего аудита клиентских процессов.
5. Локализация «точек» разрыва в бизнес – процессах, связанных с клиентом.
6. Создание стандартов обслуживания и работы с клиентами.
7. Внедрение стандартов работы.
8. Повторный внешний и внутренний аудит.

**Стоимость услуги – т.р.**

### **Коммерческое предложение № 2.6** «Создание и сопровождение управленческих команд»

Быстро меняющийся рынок требует от компаний быстрого внедрения инноваций. Это значит – поиск идей, проектный менеджмент, процессное управление, стратегическое управление. И везде командная работа. А команда имеет свои законы создания и работы.

Это мало знать – это надо уметь. А еще надо направить работу всех команд на достижение целей бизнеса, что бы не платить «за воздух».

Подготовка команд и их работа – это не просто тренинг команд в рамках процессного управления либо тренинг команд для работы с клиентами. Умение организовать командную работу - одно из ключевых компетенций компании.

Им надо уметь пользоваться, чтобы быть лидером рынка и получать дополнительную прибыль, особенно в рамках бизнес-сообщества.

Для этого мы предлагаем:

1. Тестирование по «9 ключам бизнеса»®
2. Выявление основных проблем руководства, связанных с влиянием на персонал и с организацией его работы:

- несогласованность внутривнутрипроцессного взаимодействия;
- безграмотное сопровождение клиента на всех стадиях работы (B2B, B2C, B2G);
- «оппортунистические» тенденции в филиалах компании;
- неразделение сотрудниками корпоративных ценностей;
- рассогласование в работе проектных команд.

3. Локализация выявленных проблем и конкретная программа работы в следующих вариантах:

- тренинг команд для процессного управления;
- тренинг команд для работы с клиентами;
- управление филиалами;
- исполнительская дисциплина;
- проектный менеджмент.

Определение показателей эффективности достигнутых результатов и программы закрепляющих мероприятий

**Стоимость услуги – т.р.**

*Все цены рассчитаны на компании, содержащие до 20 административных структурных подразделений. Средняя численность персонала до 500 человек.*



## БИЗНЕС-ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 3

### «Оптимизация менеджмента компании»

Кому адресовано: руководителям компаний, желающих поднять доходность и управляемость своего бизнеса за счет эффективного менеджмента.

#### Суть вопроса:

Вам важно увеличить прибыль за счет внутренней «закалки» Вашей компании и развития ее динамических способностей. Используемая нами методология подразумевает, что каждая компания в своем развитии последовательно проходит ряд стадий. Однако, в отличие от других популярных методологии, мы рассматриваем именно сам менеджмент Вашей компании, а не те внешние (и внутренние) силы, которые оказывают воздействие на ее эффективность (и, естественно, прибыльность). При разработке методологии мы исходили не из сил, а из *сбалансированности* отношений. Ибо силы измерить и адекватно оценить намного сложнее и дороже, чем оценить сбалансированность отношений менеджмента в своей же компании, с использованием понятных показателей эффективности.

Фактически, мы рассматриваем через призму внутренних областей менеджмента отношения Вашей компании с внешним миром, с действующие в нем силами (например, Портера). Это похоже, как в организме: если внутри него все сбалансировано, если он закален, то и воздействия внешних факторов вызывают мобилизацию защитных резервов и он мобилизуется и успешно преодолевает кризис; если же мы видим разбалансировку, то малейший сквозняк может привести к серьезным последствиям. Таким образом, мы предлагаем вместо постоянного анализирования внешних факторов среды заняться «закаливанием» - т.е. улучшением и сбалансированием тех систем управления компании, которые могут оказаться “под ударом” внешней среды на данном этапе развития Вашего бизнеса.

Методология «9 ключей бизнеса»®, по своей сути является своеобразной «таблицей Менделеева» для инструментов менеджмента. Поняв её, можно достичь больших высот в искусстве управления, за короткий срок сделать бизнес успешным и высвободить Ваше время. Для простоты восприятия и понимания все инструменты методологии «9 Ключей Бизнеса»® сгруппированы в 9 Ключей – по количеству основных областей менеджмента, которые необходимо отслеживать руководителю для обеспечения устойчивости и прибыльности своего бизнеса.

Как уже говорилось, при разработке методологии, положенной в основу Программы, мы исходили не из сил, а из *сбалансированности* отношений. Ибо силы измерить и адекватно оценить намного сложнее и дороже, чем оценить сбалансированность отношений менеджмента в своей же компании, с использованием понятных показателей эффективности.

В 2006 году методология «9 ключей бизнеса»® была высоко оценена Губернатором Санкт-Петербурга.

Предполагаемые коммерческие предложения позволяют оптимизировать Вам менеджмент Вашей компании:

№ 3.1. - Развитие ресурсного потенциала Вашей компании.

№ 3.2. - Описание бизнес – процессов Вашей компании.

№ 3.3. - Внедрение на Вашем предприятии современных принципов организации производства и производственного пространства.

№ 3.4. - Оценка готовности Вашей компании к внешнему аудиту.

- № 3.5. - Анализ корпоративной культуры Вашей компании.
- № 3.6. - Формализация знаний компании для системы CRM Вашей компании.
- № 3.7. - Развитие службы персонала Вашей компании.
- № 3.8. - Развитие компетенции командообразования.
- № 3.9. - Развитие стратегического видения.

### **Коммерческое предложение № 3.1** «Развитие ресурсного потенциала Вашей компании»

Глобализация рынка, истощение природных ресурсов и глобальная информатизация требуют от современного бизнеса активной, быстрой и хищной политики. Основа такой политики: компетентный, креативный, профессиональный менеджмент и четкое видение будущего собственником компании.

Основными ресурсами являются те уникальные способности, которыми обладает фирма. Но их носителями являются сотрудники компании. И ещё не факт, что они их полноценно применяют во благо развития бизнеса. Однако, есть способ активно «вгрызаться в рынок» используя весь потенциал своих сотрудников.

Для этого мы предлагаем Вам:

1. Описание сфер менеджмента компании: проведение структурного собеседования с Первым Лицом компании; проведение тестирования руководителей структурных подразделений и руководителей основных бизнес -процессов компании.
2. Выявление конкретных сфер менеджмента – основ стратегического развития компании.
3. Помощь в формировании стратегического плана развития компании.
4. Определение базового набора ключевых компетенций компании в соответствии с планом стратегического развития.
5. Разработка программы наращивания ключевых компетенций компании.
6. Итоговое тестирование степени выраженности ключевых компетенций компании у ее сотрудников.

**Стоимость услуги – т.р.**

Примечание: дальнейшее сопровождение развития и использования ключевых компетенций персонала оговариваются отдельно.

### **Коммерческое предложение № 3.2** «Описание бизнес – процессов Вашей компании»

В условиях быстро меняющегося, динамичного рынка преуспевают только те компании, кто способен так же быстро реагировать на изменения без «надрыва» больших внутренних потерь. Основой экономного управления при динамичном развитии компании является грамотное управление всеми внутренними процессами. Грамотное управление процессами подразумевает четкое определение внешних требований к фирме, описание последовательности всех действий с исключением лишних процедур и операций.

Для динамичного развития Вашей компании и увеличения доли прибыли мы предлагаем:

1. Определение существующих бизнес – процессов.
2. Формулирование ключевых бизнес – процессов.
3. Формулирование КРІ ключевых бизнес – процессов.
4. Аудит ключевых бизнес – процессов на соответствие их КРІ внешним

требованиям, предъявляемых к компании клиентами.

**Стоимость услуги – т.р.**

### **Коммерческое предложение № 3.3**

**«Внедрение на Вашем предприятии современных принципов организации производства и производственного пространства»**

Высокая доходность и стабильность бизнеса достижима только при внедрении принципа экономного и рационального производства. Эффективность производственных процессов определяется не только современным оборудованием, но правильной организацией производственного пространства, обстановкой, в которой работают люди.

Мы предлагаем систему мер в помощь руководителю по оптимизации производства через внедрение современных принципов формирования производственного пространства.

А именно:

1. Совместный выбор механизмов развития производственной среды компании.
2. Совместная разработка программы преобразования производственного пространства и создания мотивационной среды.
3. Оценка эффективности проведенных мероприятий.

**Стоимость услуги – т.р.**

### **Коммерческое предложение № 3.4**

**«Оценка готовности Вашей компании к внешнему аудиту»**

Для того, чтобы расширить круг заказчиков, максимизировать свою прибыль и стабилизировать финансовые поступления, компании необходимо оптимизировать свою систему управления с учетом требований заказчиков и международных стандартов качества. Однако это не гарантирует компании увеличения прибыли. Прибыль обеспечивают ключевые компетенции самой компании.

По факту, компании надо создать интегрированную систему менеджмента. Тогда у неё будут и деньги и прибыль.

Для этого мы предлагаем:

1. Описание сфер менеджмента компании: проведение структурного собеседования с Первым Лицом компании; проведение тестирования руководителей структурных подразделений и руководителей основных бизнес – процессов компании.
2. Аудит Компании на соответствие предъявляемым к ней требованиям.

**Стоимость услуги – т.р.**

### **Коммерческое предложение № 3.5**

**«Анализ корпоративной культуры Вашей компании»**

Доминирующие стратегии доказали, что современное предприятие должно развиваться за счет своих ключевых компетенций. Основной ключевой компетенцией предприятия является способность выстраивать взаимоотношения с клиентами уметь быстро перенастраивать собственную работу под изменяющиеся запросы рынка. Это может быть обеспечено только двумя способами: создание положительного образа фирмы среди своих клиентов и придание этому системного характера. Т.е. создание, осознание и формализация бизнес – процессов, связанных с клиентом и постоянная маркетинговая

«заточка» персонала. Это позволяет быстро перенастраивать работу своей компании под новые вызовы рынка и создать прочную базу управления запросами своих клиентов.

Чтобы сделать её, мы предлагаем:

1. Описание бизнес – процессов «продажи» и «работа с клиентами».
2. Описание сфер менеджмента компании: проведение структурного собеседования с Первым Лицом компании; проведение тестирования руководителей структурных подразделений и руководителей основных бизнес-процессов компании.
3. Оценка неформальных структур команд бизнес – процессов «продажи» и «работа с клиентами».
4. Локализация «точек» разрыва в бизнес – процессах, связанных с клиентом.
5. Создание стандартов обслуживания и работы с клиентами.
6. Внедрение стандартов работы.
7. Повторный внешний и внутренний аудит.

Стоимость услуги – т.р.

### Коммерческое предложение № 3.6

«Формализация знаний компании для системы CRM Вашей компании»

Создание клиентов и их удержание невозможно без грамотной аналитической обработки больших массивов информации. Для этого должна быть создана система скоординированного управления всей цепочкой взаимоотношений с клиентами и партнерами.

Чтобы сделать её, мы предлагаем:

1. Описание организационной структуры компании.
2. Описание структуры основных бизнес – процессов компании.
3. Описание ключевых компетенций компании через анализ ключевых компетенций персонала компании.
4. Описание сфер менеджмента компании: проведение структурного собеседования с Первым Лицом компании; проведение тестирования руководителей структурных подразделений и руководителей основных бизнес-процессов компании.
5. Описание форм представления основных знаний компании.
6. Консультация по выбору оптимальной системы CRM.
7. Аудит наполнения и использования работающей системы CRM лидера бизнес-сообщества

Стоимость услуги – т.р.

### Коммерческое предложение № 3.7

«Развитие службы персонала Вашей компании»

Одной из целей любой компании является снижение издержек и уменьшение рисков, в т.ч. рисков утечки коммерческой тайны. В настоящее время затраты на поиск и удержание персонала велики и имеют тенденцию к росту. А дорогим ресурсом надо рационально управлять. Инструмент – хорошо поставленная служба персонала.

Предлагаем:

1. Описание сфер менеджмента компании: проведение структурного собеседования с Первым Лицом компании; проведение тестирования руководителей структурных подразделений и руководителей основных бизнес-процессов компании.
2. Определение ключевых рисков предприятия, связанных с персоналом.
3. Развитие следующей функциональности у службы персонала:

- разработка и мониторинг программ кадрового роста и ротации кадров;
- разработка и внедрение систем аттестации персонала;
- разработка и аудит систем мотивации персонала;
- организация процесса рекрутинга персонала;
- оценка потенциала сотрудника и его ключевых компетенций, их увязка с ключевыми компетенциями компании;
- разработка структуры внутрикорпоративного университета и организация программ развития персонала;
- аудит кадрового делопроизводства;
- формирование кадрового резерва.

**Стоимость услуги – т.р.**

Примечание: для Вашего удобства цены рассчитаны исходя из предположения, что бизнес – сообщество состоит из 10 предприятий.

### **Коммерческое предложение № 3.8** **«Развитие компетенции командообразования»**

Быстро меняющийся рынок требует от компаний быстрого внедрения инноваций. Это значит – поиск идей, проектный менеджмент, процессное управление, стратегическое управление. И везде командная работа. А команда имеет свои законы создания и работы.

Это мало знать – это надо уметь. А еще надо направить работу всех команд на достижение целей бизнеса, что бы не платить «за воздух».

Подготовка команд и их работа – это не просто тренинг команд в рамках процессного управления либо тренинг команд для работы с клиентами. Умение организовать командную работу - одно из ключевых компетенций компании.

Для этого мы предлагаем:

1. Тестирование по «9 ключам бизнеса»®
2. Выявление основных проблем руководства, связанных с влиянием на персонал и с организацией его работы:
  - несогласованность внутривидового взаимодействия;
  - безграмотное сопровождение клиента на всех стадиях работы (B2B, B2C, B2G);
  - «оппортунистические» тенденции в подразделениях компании;
  - неразделение сотрудниками корпоративных ценностей;
  - рассогласование в работе проектных команд.
3. Локализация выявленных проблем и конкретная программа работы в следующих вариантах:
  - тренинг команд для процессного управления;
  - тренинг команд для работы с клиентами;
  - управление филиалами;
  - исполнительская дисциплина;
  - проектный менеджмент.

Определение показателей эффективности достигнутых результатов и программы закрепляющих мероприятий

**Стоимость услуги – т.р.**

### **Коммерческое предложение № 3.9** **«Развитие стратегического видения»**

Предлагаемая услуга состоит в том, что мы помогаем Вам развить необходимые компетенции для стратегического управления Вашей компанией.

В ходе выполнения работ мы совместно проделываем следующие основные шаги:

1. Описание организационной структуры компании.
2. Описание структуры основных бизнес – процессов компании.
3. Описание ключевых компетенций компании через анализ ключевых компетенций персонала компании.
4. Описание сфер менеджмента компании: проведение структурного собеседования с Первым Лицом компании; проведение тестирования руководителей структурных подразделений и руководителей основных бизнес -процессов компании.
5. Аналитическая работа:
  - формирование организационно-процессной матрицы компании (наложение основных бизнес-процессов компании на ее орг.структуру);
  - определение точек «разрыва» в организационно-процессной матрице компании и их локализация за счет выявления возможных причин несоответствий;
  - определение недостающих компетенций, обеспечивающих основные бизнес-процессы компании, которые могут быть компенсированы за счет:
    - внутренних ресурсов компании;
    - создаваемого бизнес – сообщества.
6. Формулирование критериев эффективности стратегического руководства.

**Стоимость услуги – т.р.**

*Все цены рассчитаны на компании, содержащие до 20 административных структурных подразделений. Средняя численность персонала до 500 человек.*

## БИЗНЕС-ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 4

### «Проведение комплекса мероприятий по развитию менеджмента Вашей компании»

Кому адресовано: руководителям компаний, желающих обеспечить доходность своего бизнеса и создать современные механизмы управления им.

Суть вопроса:

Методология «9 Ключей Бизнеса»® - понятна и результативна, а самое главное, дает привязку интересов стейкхолдеров к сферам менеджмента Вашей компании. Методология показала свою применимость как к предприятиям производственной сферы, так сферы услуг. Инструменты методологии позволяют применять на практике современные стратегические концепции: стратегию динамических способностей компании, стратегию ключевых компетенций и ресурсные стратегии. Два предприятия, использующие данную методологию, уже стали лауреатами Премии по качеству Санкт-Петербурга. В 2006 году методология «9 ключей бизнеса»® была высоко оценена Губернатором Санкт-Петербурга.

Чтобы Вы не тратили деньги и время понапрасну, мы проводим диагностику менеджмента Вашей компании по методологии «9 ключей бизнеса»®, которая по своей сути является своеобразной «таблицей Менделеева» для инструментов менеджмента.

Для простоты восприятия и понимания все инструменты методологии «9 Ключей Бизнеса»® сгруппированы в 9 Ключей – по количеству основных областей менеджмента, которые необходимо отслеживать руководителю для обеспечения устойчивости и прибыльности своего бизнеса.

Определив «провальные» области в менеджменте, мы даем Вам возможность выбрать и заказать соответствующий модуль тренингов и семинаров.

Семинары и тренинги по методологии «9 ключей бизнеса»® объединены в два крупных блока: тематический – развивающий навыки применения инструментов методологии «9 ключей бизнеса»® и специальный – развивающий специальные компетенции Вашего бизнеса. Все модули увязаны между собой.

**Тематический блок** состоит из следующих модулей:

№ 4.1. - Современные инструменты управления бизнесом – формула успеха.

№ 4.2. - Ресурсы компании – как не проесть, но преумножить.

№ 4.3. - Процессы – как грамотно построить процессное управление.

№ 4.4. - Технологии – опыт упущенных возможностей и уроки ненужных трат.

№ 4.5. - Шаблоны управления предприятием.

№ 4.6. - Переходим на контроль – как не задавить людей и заставить их генерировать идеи.

№ 4.7. - Инструменты превращения элементов культуры в рычаги управления – как «не утонуть» в имидже.

№ 4.8. - Знания – сила компании, как не стать зависимыми от ключевых сотрудников.

№ 4.9. - Дипломатия работы с персоналом.

№ 4.10. - Инструменты сильного руководства – новое и незабытое старое.

№ 4.11. - Разработка стратегии предприятия.

№ 4.12. - Бизнес - как он есть.

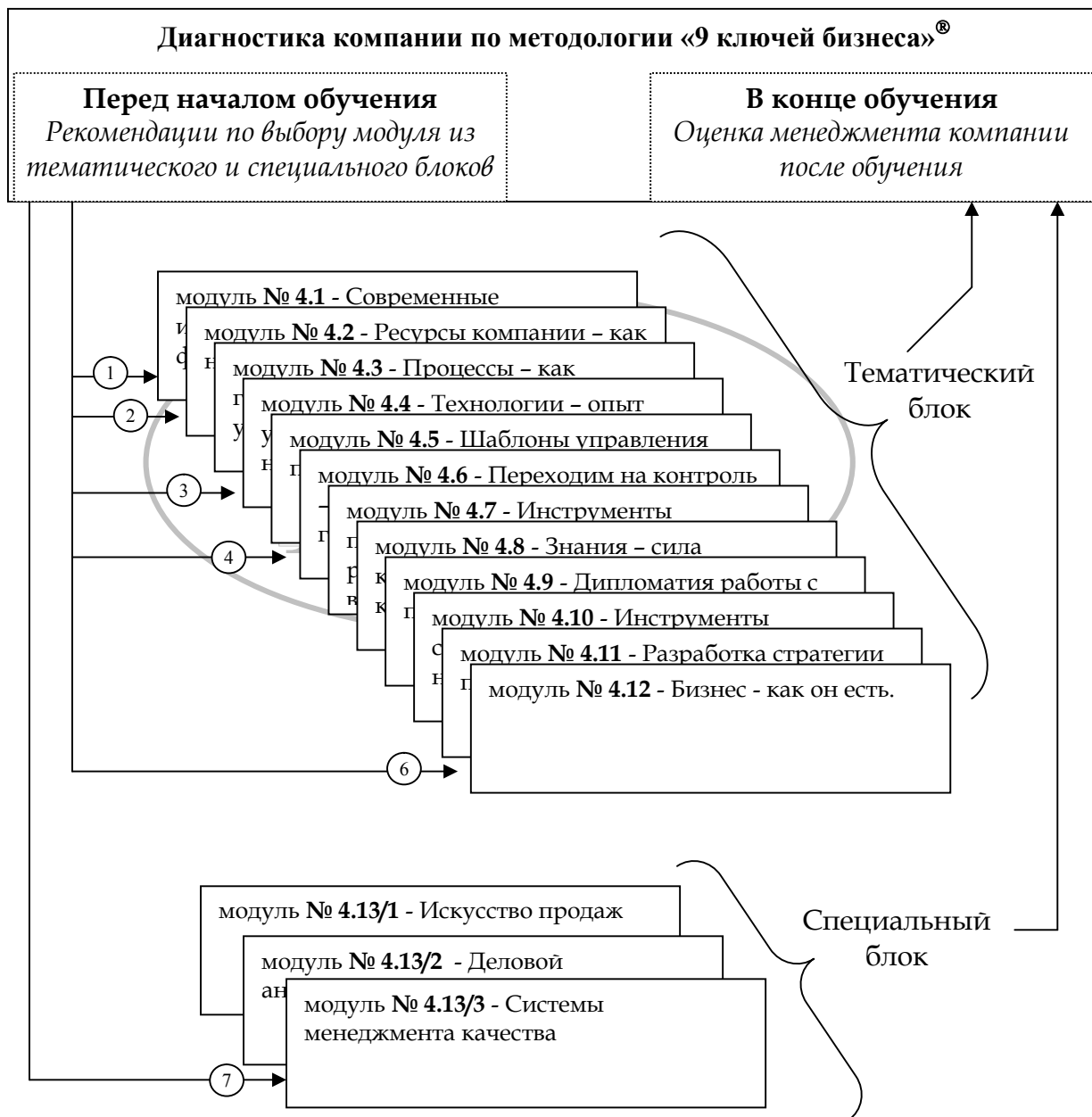
**Специальный блок** содержит следующие модули:

№ 4.13/1. - Искусство продаж.

№ 4.13/2. - Деловой Английский

№ 4.13/3. - Системы менеджмента качества

Схема нашей работы представлена ниже.





## ТЕМАТИЧЕСКИЙ БЛОК

### Модуль № 4.1.

Современные инструменты управления бизнесом – формула успеха

#### Семинары:

- Как строятся современные стратегии бизнеса - основные понятия о современных стратегиях и практические модели стратегического менеджмента.
- Как строятся современные маркетинговые стратегии – практический алгоритм построения клиентоориентированной компании, механизмы интегрированного маркетинга.
- Как применяются современные инструменты стратегического развития – современные практические инструменты двухвекторных стратегий.

#### Тренинги:

- Разделенное видение бизнеса
- Инструменты генерирования идей в бизнесе

### Модуль № 4.2.

Ресурсы компании – как не проесть, а преумножить

#### Семинары:

- Как управлять финансами - основные понятия о финансах и современные заповеди прибыльного бизнеса.
- Как привлекать инвестиции – виды инвестиций, их стоимость и выгода, механизмы привлечения.
- Как иметь деньги – современные механизмы управленческого учета и управления потоком денежных средств.
- Как предупредить риски - основные виды рисков, заповеди управления рисками, практические подходы их устранения.
- Как управлять поставками – современные подходы к управлению цепочками поставок, выбор стратегий снабжения, опыт оценки и ранжирования поставщиков, практика SCM и использование информационных технологий.

#### Тренинги:

- Управление временем
- Управление рисками (Корпоративный, по модели «свободное пространство»)

### Модуль № 4.3.

Процессы – как грамотно построить процессное управление

#### Семинары:

- Как внедрить процессное управление - основные понятия о процессном управлении и современные инструменты управления по моделям ИСО МЭК (9001, TS16949, 22000, 14000).
- Как повысить управляемость и ликвидность бизнеса – современные механизмы документирования бизнес-процессов, их экономическая целесообразность и практика применения.
- Как приручить клиента – практические инструменты Принципа Парето, современные мировые практики и опыт их адаптации для России.

#### Тренинги:

- Продажи B2B.
- Командообразование и командная работа.
- Внедрение бизнес-процессов (Корпоративный, по модели «открытые миры»).
- Идеальный офис (Корпоративный, по модели «свободное пространство»).

#### **Модуль № 4.4.**

Технологии – опыт упущенных возможностей и уроки ненужных трат

##### **Семинары:**

- Как перейти от стратегического маркетинга к стратегическому управлению – современные методы каскадирования целей, «подводные камни» и практика избегания ошибок.
- Как перейти от управления операциями к операционному управлению – современные методы организации производства и производственной среды, управление персоналом, мотивационная среда, о чем надо помнить.
- Как сбалансировать производство – современные инструменты операционного управления, управление материальными потоками, управление складом, о чем нельзя забывать.
- Как брать деньги у клиента – современные подходы к CRM, практика работы с клиентом, обратная связь и управленческий учет эффективности, применение информационных технологий.

##### **Тренинги:**

- Продажи B2C.
- Продажи B2B.
- Визуализация целей (Корпоративный).
- Портрет идеального клиента (Корпоративный).
- Техники эффективного взаимодействия с клиентом.
- Конфликтология сервиса.

#### **Модуль № 4.5.**

Шаблоны управления предприятием

##### **Семинары:**

- Как расширить бизнес – стандартизация бизнес-процессов, документирование как средство экспансии, контролинга и защиты от хищений, опыт излишней бюрократизации.
- Как получить конкурентные преимущества – обязательная и добровольная сертификация продукции и производства, как сделать свой товар лучшим.
- Как развивать бизнес – переход от управления проектами к проектному управлению, матрица стратегического развития и опыт управления портфелем проектов.

##### **Тренинги:**

- Командная работа
- Выбор и формулирование целей (Корпоративный)
- Искусство продаж

#### **Модуль № 4.6.**

Переходим на контроль – как не задвить людей и заставить их генерировать идеи

##### **Семинары:**

- Как уменьшить потери – внешний и внутренний учет, практика управленческого учета, метод ключевых показателей.
- Как составить карту бизнеса - система сбалансированных показателей и её применение в практике менеджмента, стратегические карты и карты стекхолдеров компаний, инструменты лидеров бизнеса.

- Как оценить свой бизнес – модели совершенства и национальная премия по качеству, внутренняя встряска, внешний лоск или сильное конкурентное преимущество, опыт самооценки предприятий – лидеров.
- Как улучшить бизнес – внутренний и внешний аудит, подготовка к прохождению внешнего аудита и аудита постоянного поставщика.
- Как не загубить бизнес – интегрированные системы качества и стандарты ИСО серии 9000, современные подходы и практика внедрения.
- Как грамотно применять стандарт ИСО 9001:2000 – опыт внедрения на производственных предприятиях.
- Как грамотно применять стандарт ИСО ТУ 16949 – опыт внедрения на производственных предприятиях.
- Как грамотно применять принципы ХАССП – опыт внедрения на производственных предприятиях.

**Тренинги:**

- Личностного роста .
- Как избежать стресса.
- Внутреннего аудитора (Корпоративный).
- Внешнего аудитора (Корпоративный).
- Командной работы при подготовке к внешнему аудиту (Корпоративный).

**Модуль № 4.7.**

Корпоративная культура как инструмент управления

**Семинары:**

- Как увеличить продажи – корпоративная культура как инструмент маркетинга, современные подходы к продвижению бизнеса.
- Как повысить стабильность бизнеса – современные подходы к управлению персоналом, инструменты и практика интериоризации.
- Как раскрыть скрытые ресурсы бизнеса – потенциал персонала или актив компании, современные инструменты корпоративной культуры.
- Как не погрязнуть в склоках – современные подходы к конфликтам в бизнесе, практические техники решения конфликтов, управление конфликтами или управление через конфликты, как с выгодой использовать негативные ситуации, практика использования конфликтов в PR-акциях.
- Как создать брэнд – современные подходы к работе с клиентами, механизмы корпоративной культуры в действии, практика создания стандартов обслуживания и работы с клиентами, опыт ребрендинга.

**Тренинги:**

- Визуализация стиля.
- Разработка бренда (Корпоративный).
- Личные продажи.
- Конфликты в бизнесе.

**Модуль № 4.8.**

Знания – сила или как не стать заложником ключевых сотрудников

**Семинары:**

- Как стать сильнейшим – знания как основное конкурентное преимущество, виды знаний, современные концепции баз знаний, практика передачи и распространения знаний в корпорациях, структуры корпоративных университетов.

- Как использовать компетенции персонала – современные методы превращения знаний и опыта персонала в компетенции компании, практические механизмы стратегии ключевых компетенций, практика внедрения корпоративных университетов.

**Тренинги:**

- Коммуникации и взаимодействие.
- Эффективная презентация.
- Ведение совещаний.
- Развитие креативности.
- Внутренние тренеры.

**Модуль № 4.9.**

Работа с персоналом – риски и дипломатия

**Семинары:**

- Как превратить ресурс в богатство – современные стратегии управления персоналом, персональные стратегические карты, практика применения концепций управления персоналом.
- Как повысить отдачу от персонала – современные системы мотивации, опыт аттестации персонала, модели развития персонала.
- Как избежать риска – современный рекрутинг, вопросы безопасности, практика привлечения гастарбайтеров, сохранение коммерческой тайны, опыт безопасного увольнения сотрудников.
- Как подобрать и воспитать персонал – современные подходы к рекрутингу, стратегия знаний или стратегия компетенций, оценка потенциала сотрудников, практика внедрения корпоративного университета и оценки эффективности обучения персонала.
- Как соблюсти закон – кадровое делопроизводство, виды трудовых договоров, ведение документации, учет в кадрах, формы оплаты труда, расчет зарплаты, начисление налогов с физических лиц, виды и показатели отчетности.

**Тренинги:**

- Раскрытие личностных качеств.
- Системы мотивации (Корпоративный).
- Наставничество.
- Навыки коучинга.
- Найм, аттестация и увольнение персонала.
- Мотивация и управление персоналом.

**Модуль № 4.10.**

Инструменты сильного руководства – новое и забытое старое

**Семинары:**

- Как лидировать в бизнесе – современные стратегии управления бизнесом, инновационный бизнес, управление рисками, процессное управление, операционный менеджмент, практика контролинга, методы анализа систем управления, структура бизнеса и организационная структура.
- Как тратить с прибылью – современные подходы к планированию, бюджеты компании, каскадирование целей и интегрирование планов, практика управления бюджетом развития, опыт постановки управленческого учета.
- Как управлять на расстоянии – управление филиалами, современные сети и бизнес-сообщества, цепочки добавленной ценности и добавленной стоимости. Опыт создания зонтичных брендов.

- Как управлять документами – современное делопроизводство, коммуникативные системы, опыт контроля эффективности коммуникаций, практические ошибки делопроизводства.
- Как управлять развитием – современные подходы к развитию управления, системы линейного и инновационного менеджмента, практика оценки эффективности управленческих решений, системы историографии исполнительских действий, опыт оценки исполнительской дисциплины.
- Как управлять стратегиями – современные подходы к стратегическому управлению, опыт создания матриц стратегического развития, применение индукционной модели развития бизнеса, имиджевая политика, маркетинговая политика.

#### **Тренинги:**

- Создание организационной структуры (Корпоративный).
- Командообразование (Корпоративный).
- Управление командами проектов и навыки коммуникаций (Корпоративный).
- Ведение переговоров.
- Проведение совещаний.
- Публичный лидер.
- Формирование видения (Корпоративный).
- Деловое общение.
- Решение конфликтов (Корпоративный).

ISMC

Модуль № 4.11.

Разработка стратегии предприятия

#### **Семинары:**

- Как не заблудиться в бизнес-среде – современные понятия о стекхолдерах, составление карты компании, практика идентификации сил бизнеса, механизмы внутреннего и внешнего анализа бизнес-среды, опыт проведения стратегического анализа (SWOT, GETS, SNW и т.д.).
- Как выбрать стратегию развития – современные стратегии, применимость стратегий, стратегические цели и стратегические планы, различные алгоритмы формирования стратегии, практика успеха и опыт упущенных возможностей стратегического планирования.
- Как грамотно поставить стратегические цели – современные подходы к стратегическому управлению, опыт формирования групп стратегического развития, методы инновационного управления, практика каскадирования целей и формирования планов развития, бюджет развития.
- Как реализовать стратегию – современные инструменты стратегического менеджмента (ССП, Хосин Канри и т.д.), интегрированные системы управления, проектное управление, практика комплексного подхода, реализация принципа «трех уровней успеха», опыт декомпозиции целей.
- Как безопасно развивать бизнес – современные подходы к рискам при стратегическом планировании, оценка внутреннего потенциала развития бизнеса, опыт самооценки, выбор моделей развития, причины ограничения стратегического потенциала.
- Как управлять стратегическим маркетингом – современные маркетинговые стратегии, инструменты стратегического маркетинга, методы оценки конкурентоспособности, опыт диверсификации, алгоритм выращивания нового бизнеса, путь лидеров.
- Как не отстать от рынка – современные подходы к формам организации бизнеса, структура бизнеса и организационная структура компании, вовлечение персонала в процесс развития бизнеса, опыт успеха и анализ упущенных возможностей.

### **Тренинги:**

- Формирование структуры бизнеса (Корпоративный).
- Развитие компетенций (Корпоративный).
- Создание нового бизнеса (Корпоративный).
- Формирование навыков креативного мышления.
- Формирование команды развития (Корпоративный).
- Выбор стратегии (Корпоративный).
- Формирование навыков стратегического анализа.
- Навыки сценарного мышления (Корпоративный).
- Моделирования конкурентной среды (Корпоративный).

### **Модуль № 4.12.**

#### **Бизнес - как он есть**

### **Семинары:**

- Как грамотно построить свой бизнес – современная методология бизнеса, стадии развития бизнеса и алгоритм построения бизнес-системы, 100 шагов к успеху, инструменты первого контура бизнес-системы (алгоритмизация и оценка структуры менеджмента), получение прибыли – результативность и уважение.
- Как грамотно развивать свой бизнес - современная методология бизнеса, стадии развития бизнеса и алгоритм развития бизнес-системы, 9 шагов к успеху, инструменты второго контура бизнес-системы (оценка сбалансированности менеджмента и корпоративный университет), получение сферх-прибыли – эффективность и почет.
- Как грамотно владеть бизнесом - современная методология бизнеса, стадии развития бизнеса и дипломатия управления бизнес-системой, 3 уровня успеха, инструменты третьего контура бизнес-системы (определение профиля компетенций и стратегического потенциала), устойчивый рост дивидендов - капитализация и свобода бизнеса.
- Как не потерять себя – современная философия предпринимательства, сублимационные теории, карьера и личностный рост, персонификация бизнеса, правление и управление – социальные и психологические аспекты, личность и социум, гармония отношений в бизнесе.
- Как грамотно начать свой бизнес – оценка желаний и возможностей, оценка идеи, выбор формы предпринимательства, привлечение ресурсов, создание команды, маркетинг, PR, продажи, факторы успеха и причины неудач.

### **Тренинги:**

- Навыки общения в бизнесе.
- Выявление личного потенциала.
- Гармонизация личности (Арттерапия).
- Навыки формирования команд.
- Навыки командной работы.

## **СПЕЦИАЛЬНЫЙ БЛОК**

### **Модуль № 4.13/1**

#### **Искусство продаж**

Цель: Развитие навыков продаж и освоение инструментов взаимодействия с клиентом.

Предлагаемые тренинги объединены общей темой и могут проводиться как совместно, так и независимо друг от друга. Продолжительность тренинга 4 - 16 часов (2 дня) в зависимости от пожеланий заказчика. Количество участников 10-15 человек.

**Тренинги:**

- Деловое общение
- Гостеприимный сервис
- Конфликтология сервиса
- Через сервис к продажам
- Техники эффективного взаимодействия с клиентом
- Продажи B2B (для любого уровня)
- Продажи B2C (для любого уровня)
- Искусство продаж
- Управление продажами
- Мотивация и управление персоналом

**Модуль № 4.13/2**  
Деловой Английский

Цель: дать знания в узкопрофессиональных сферах деятельности.

Предлагаемые семинары увязаны в единую систему формирования компетенции в деловом английском. Однако, по желанию заказчика некоторые семинары могут быть проведены отдельно (с увеличением стоимости на 7 %). Продолжительность каждого семинара 4 часа. Количество участников 15-30 человек.

**Семинары:**

- Написание деловых писем.
- Написание электронных писем.
- Написание факсов.
- Изучение компьютерной лексики.
- Ведение телефонных переговоров.
- Составление резюме.
- Прохождение интервью при приеме на работу.
- Правила делового этикета.
- Изучение межкультурных различий.

**Модуль № 4.13/3**  
Системы менеджмента качества

**Семинары:**

- Международные стандарты серии ISO 9000:2000.
- Международный стандарт ISO/TS 16949 (автомобилестроение).
- Принципы HACCP (безопасность пищевой продукции).
- Интегрированные системы менеджмента.
- Японские методы менеджмента качества («кайдзен», 5S).
- Работа с поставщиками.
- Внешний аудит 2-й и 3-й стороной.
- Статистические методы контроля качества.
- Создание систем контроля аутсорсинговых процессов.
- Методы PPAP, FMEA (PFMEA и DFMEA).
- Разработка СТП и ТУ.
- Система контроля качества торговой сети.

Рекомендуемый объем мероприятий для достижения максимального эффекта:

**Вариант 1.** Семинар 8 академических часов + тренинг 16 академических часов.

**Вариант 2.** Семинар 4 академических часа + тренинг 16 академических часов.

**Вариант 3.** Семинар 4 академических часа + тренинг 8 академических часов.

Промежуток между семинаром и двух-дневным тренингом желателен в 1-2 дня для проведения собеседования с руководителем компании и конкретизации задачи.

Методика расчета стоимости следующая:

— базовая себестоимость семинара **5,5 т.р./** академический час;

— базовая себестоимость тренинга **2,2 т.р./** академический час.

Ниже Вам представлена таблица ценоформирования (в тыс.руб.) для стандартизированных мероприятий (Стоимость для клиента указана без НДС):

Семинар	1 а. час	4а. час	8а. час	Тренинг	А. час	8а. час	16а. час
<b>Стоимость семинара</b>	8,5 т.р.	<b>34,0 т.р.</b>	<b>68,0 т.р.</b>	<b>Стоимость тренинга</b>	4,2 т.р.	<b>25,6 т.р.</b>	<b>51,2 т.р.</b>

Вар1: Семинар 8 ч. + тренинг 16 ч	Сумма т.р.	Вар2: Семинар 4 ч. + тренинг 16 ч	Сумма т.р.	Вар3: Семинар 4 ч. + тренинг 8 ч.	Сумма т.р.
<b>Стоимость блока</b>	<b>119,2 т.р.</b>	<b>Стоимость блока</b>	<b>85,2 т.р.</b>	<b>Стоимость блока</b>	<b>59,6 т.р.</b>



При заказе мероприятий со специальными требованиями устанавливаются надбавки:

1. от 5 до 20% за отраслевую специфику
2. от 5 до 15% в зависимости от уровня сложности (для специализированной аудиторской)
3. от 20 до 50% при учете требований 2-й или 3-й стороны (кроме РФ)

Скидки не предусматриваются. Вместо этого – бонусная программа. В качестве бонусов предлагается:

1. Бесплатное тестирование системы менеджмента и персонала предприятий.
2. Снятие надбавок за специфику мероприятий.



## **БИЗНЕС-ПРЕДЛОЖЕНИЕ № 5**

### **«Проведение научных исследований»**

Кому адресовано: руководителям государственных органов, ответственных за мониторинг бизнес-среды региона

Суть вопроса:

Будущее России невозможно без активного участия бизнеса в социальной политике общества. Государству нужен сильный, социально активный, а самое главное – позитивно организованный слой бизнесменов, готовых развивать не только свой бизнес, но и общество.

Социальное развитие общества и развитие социально ответственного бизнеса – это процесс двусторонний. В условиях глобализации экономики, с ростом уровня менеджмента и объемов бизнеса, компании неизбежно сталкиваются с необходимостью объединяться и согласовывать свои интересы с интересами общества. Общество в своем развитии опирается на сильный и организованный бизнес. Здесь как никогда важна роль государства для координации социальных программ, чтобы направить социальную деятельность бизнеса на решение актуальных вопросов общества.

Цель ISMC – объединить предпринимателей, осознающих свою ответственность за судьбу России, что бы направить их социальную деятельность на развитие общественной жизни России. Это должно способствовать, так же повышению активности бизнеса и привлечению инвестиций в социально-значимые отрасли экономики. Что в свою очередь способствует росту благосостояния всего нашего общества и каждого его члена.

Для грамотного регулирования процессов развития бизнеса в тесном сотрудничестве с Российским обществом и, в частности, органами власти, как никогда важно всестороннее изучение состава и тенденций развития бизнес-среды. А это возможно только при проведении систематических исследований различных аспектов деятельности предприятий.

Мы предлагаем:

**Предложение № 5.1.** Исследование предприятий по критериям сбалансированности менеджмента и ключевых компетенций в концепции стекхолдеров.

**Предложение № 5.2.** Исследование бизнес-сообществ на предмет сбалансированности распределения рент и ключевых компетенций между компаниями в концепции добавленной ценности

**Предложение № 5.3.** Исследование бизнес-среды регионов на предмет степени структурирования бизнес-сообществ и развития принципов корпоративной социальной ответственности бизнеса в концепции глобализации и взаимодействия бизнеса с властью.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Одним из наиболее изощренных и эффективных стратегических инструментов повышения конкурентных преимуществ групп компаний на рынке является создание и поддержание ими собственных бизнес – сообществ. И это понятно, т.к. будущее России невозможно без активного участия бизнеса в социальной политике общества. Государству нужен сильный, социально активный, а самое главное – позитивно организованный слой бизнесменов, готовых развивать не только свой бизнес, но и общество.

Социальное развитие общества и развитие социально ответственного бизнеса – это процесс двусторонний. В условиях глобализации экономики, с ростом уровня менеджмента и объемов бизнеса, компании неизбежно сталкиваются с необходимостью объединяться и согласовывать свои интересы с интересами общества.

Общество в своем развитии опирается на сильный и организованный бизнес. В свою очередь, грамотное использование бизнесом принципов корпоративной социальной ответственности и законов развития бизнес-сообществ, использование современных механизмов построения сбалансированного менеджмента компании, дает бизнесу долгосрочные стабильные выгоды и ренты от инвестиций в развитие как своего менеджмента, так и своей бизнес-среды. Что в свою очередь способствует росту благосостояния всего нашего общества и каждого его члена. Это способствует, так же повышению престижа нашего города и привлечению инвестиций в деловую среду Санкт-Петербурга.

Мы освоили современные инструменты управления бизнесом, адаптировали их для России, убедились на практике в их эффективности и теперь предлагаем их Вам.

Основной невосполнимый ресурс – время. Опережение конкурента – есть основное конкурентное преимущество. Две методологии: Методология развития бизнес-сообществ и Методология построения современного менеджмента «9 ключей бизнеса»® - «заточены» на экономию Вашего времени при достижении поставленных целей.

**Но самое главное – их внедрение позволяет высвободить время и силы для развития новых направлений бизнеса, освободить голову для новых идей и новых свершений. Сделать свободу нормой жизни.**

**Будем рады сотрудничать с Вами.**

## **КОНТАКТНАЯ ИНФОРМАЦИЯ:**

### **Деловые вопросы:**

Бойцов Андрей Александрович  
Директор Северо-Западного департамента ISMC  
тел. 8 (911) 917-74-23  
e-mail: andrey@ismc-spb.org

### **Научные вопросы:**

Яковлев Александр Викторович  
Вице-президент ISMC по науке и инновациям  
e-mail: alexander@ismc-spb.org

