

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

Институт стратегического управления социальными системами

ПЛАН-КОНСПЕКТ ДИСЦИПЛИНЫ
Основы стратегического управления корпорациями,
как социальными системами

ВВЕДЕНИЕ.

Значение курса "Основы стратегического управления корпорациями, как социальными системами" для слушателей.

ОЧЕНЬ ВАЖНО! Почему мы говорим о корпорации, как о социальной системе. Потому, что в России (как и в остальном мире) все построено на отношениях.

Условно мы разносим отношения на отношения внутри компании и отношения с внешним миром. К отношениям внутри компании мы относим отношения внутри подразделений компании, между собственниками компании, между отдельными сотрудниками компании. К отношениям с внешним миром мы относим отношения компании и отдельных ее представителей со своими акционерами, клиентами, партнерами, государством, конкурентами и т.д.

Поэтому, говоря о корпорации, мы имеем в виду прежде всего сообщество людей, находящихся друг с другом в определенных отношениях. Стабильность и прибыльность корпорации в большой степени определяется, насколько успешно руководитель корпорации умеет выстраивать эту систему отношений и контролировать ее.

Курс дает в руки руководителю мощную, современную, адаптированную к Российскому менталитету систему ключевых индикаторов сбалансированности системы управления внутри корпорации и сбалансированности взаимоотношений компании с внешним миром.

Обладание этой системой в совокупности с инструментами их расчета и интерпретации, позволит руководителю корпорации достичь конкурентных преимуществ над противниками на 1/6 части суши :).

Предмет и задачи курса.

Цели и основные разделы курса.

Распределение часов по видам занятий.

Методика индивидуальных занятий и самостоятельной работы.

Основная и дополнительная литература.

1. ПОНЯТИЙНЫЙ АППАРАТ СОВРЕМЕННОГО РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА.

Как начинался Российский бизнес. Психологический портрет российского предпринимателя. Ментальность российского бизнесмена.

Существуют страновые отличия бизнеса:

- **Япония:** Этичный бизнес – это бизнес который прибыльный и стабильный (японский принцип – философия эксплуатации человеческих эмоций и это индивидуальность).
- **Германия:** Цель любого бизнеса – это прибыльность и ликвидность (стабильность входит в ликвидность (нем. принцип – нем. бизнес - системный, жесткого контроля, эксплуатация дисциплинированности людей)).
- **Современная Россия:** У нас бизнес 1. харизматический, 2. стихийный, 3. идет эксплуатация человека как личности. У нас не ставят условия людям, их уговаривают. 9 кв – оставляем харизму, делаем управляемой стихийность, превращая ее в креативность = изобретательность, вместо эксплуатации – сотрудничество типа участия (от участливости, помощи): наши люди очень участливы, у них есть потребность помогать.
- У российского собственника есть две его главные проблемы бизнеса: 1. неконтролируемое воровство, 2. обман (слив информации и уход бизнеса).

Портрет собственников:

Возраст – 24 – (36-42) – 36

Пол: 80% (муж)/20% (жен)

1. Служили в армии в качестве младших командиров (срочная служба, кадровые офицеры запаса, офи-

Портрет «локомотива» - лидера бизнес-сообщества:

– От 45 лет

– Добился многого (положение, статус, деньги)

– НЕ является политической проституткой

– ИСКЛЮЧАЕМ политику, культуру, науку, фи-

- церы запаса после институтов, контрактники);
2. Предметное мышление
 3. Сильно развитое чувство независимости и собственности и при этом потрясающе сильно развито чувство причастности (сильная потребность признания)
 4. знают, что такое дисциплина и ее цену
 5. Не тратят свое время на доскональное изучение чего-либо, цена свое время
 6. они еще не наигрались в солдатики и им остое...нила та действительность, которая есть, зае...ла рутина, И КАК ТОЛЬКО ОНИ УВИДЯТ В ЭТОМ ИГРУ, ТО...
 7. презирают власть, плохое чувство лидерства
 8. эти люди имеют нечеткие цели, связанные с видением будущего, зато четкие материальные цели и четкое чувственное видение будущего (ощущение чего-то великого)

лософию
 — ВЕЛИКАЯ РОССИЯ
 →Идеи: «набить морду Западу», «Показать всем Кузькину мать», «помыть сапоги в индийском океане» (презирают власть через это??)
 →Легкий налет национализма: «мы – нация, которая надрали им задницу и в 1812 и в 1945, и еще надерем, мы первые были в космосе и будем там» нужен внешний экономический враг!
 →Именно национализма российского без акцентов на вероисповедание и национальность – **мы все граждане Великой страны в прошлом и Величайшей державы Будущего** (м.б. тема типа Космоса или Арктики или Дна Мирового океана?? – сейчас в мире начинается война за ресурсы вне освоенной суши)

Понятийный аппарат Российского бизнеса. Взаимосвязь понятий.

Корпорация – это ...

К корпорациям относятся предприятия различных организационно-правовых форм и их объединения, связанные между собой общими отношениями собственности, где функции владения и функции управления разделены.

Бизнес-сообщество – это ...

К бизнес-сообществам относятся объединения предприятий на основе кооперации по товарно-сырьевым отношениям, по технологической кооперации и по управленческой кооперации в форме корпораций, трестов, холдингов, синдикатов, союзов, картелей и пр.

Социальная система – это ...

К социальным системам относятся общественные объединения, общественные проекты, политические партии, общественные движения, социальные сети (в т.ч. информационные), общественные институты и саморегулирующиеся организации.

Бизнес-среда – это ...

Динамика институтов управления Российского государства в новейшей истории России.

Тенденции реструктуризации органов государственной власти РФ (юридический аспект). Изменения законодательной базы в области госуправления, в результате чего стала появляться более гибкая система управления государством с большим участием бизнеса.

Тенденции зарождения и функционирования институтов лоббирования в РФ. Возникновение понятия «бизнес-среда».

Концепт «социальная ответственность» в Российской ментальности и в структуре Российской власти.

Понятие «бизнес-среда», закономерности ее формирования и ее связь с решениями власти.

Понятие бизнес-среды, как оперативного образования, в отличие от отраслей народного хозяйства, представляющими собой жесткую структуру со своими сложившимися инструментами управления.

Классификация бизнес-сред, признаки бизнес-среды, структура бизнес-среды.

Методы сбора информации о бизнес-среде и методы расчета значений признаков бизнес-среды.

Механизмы измерения направлений изменения бизнес-среды.

Социальная ответственность бизнеса, как критериальная база для принятия решений органами государственной власти.

«Правильная» бизнес-среда обязательно поддерживается государством. Влияние отраслей народного хозяйства на бизнес-среду выражается через создание предпосылок для развития предприятий. Т.е. бизнес-среда – это питательная среда для создания и роста бизнеса России.

Примеры предпосылок: ...

Результаты исследований, подтверждающих сказанное: 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

Кейс: определение признаков бизнес-среды

Понятие «бизнес-сообщество», его связь с бизнес-средой и отраслями народного хозяйства.

Понятие бизнес-сообщества.

Динамика бизнес-сообщества.

Типы бизнес-сообществ.

Структура бизнес-сообщества: мало зависит от структуры бизнес-среды и, в большей степени, определяется развитостью различных отраслей народного хозяйства в регионах.

Распределения рента в бизнес-сообществах и их связь со структурой бизнес-среды

Основной инструмент формирования бизнес-сообществ: создание его лидером институтов бизнес-сообщества: системы регулирования трансфертных бизнес – процессов; единых информационных систем (ERP, CRM, SCM и т.д.); кадрового агентства при бизнес-сообществе; институтов социального продвижения и т.д.

Сущность корпорации, как социальной системы.

Понятийный аппарат: какие **определения корпорации** существуют, определения по классикам, привязка к социальным системам.

История возникновения сущности «корпорация»: кто первый начал говорить об этом, как развивалось это понятие само по себе, какие персоналии привнесли максимальный вклад, который, в свою очередь стал базовым для современной (в т.ч. и Российской) классике управления, ряд фамилий с датами возникновения теорий, к коим слушатели могут обратиться

Современный уровень сущности «корпорация»: современные тенденции развития данного феномена, какие сейчас существуют теории развития и какие фамилии, какие особенности присутствуют в РФ.

Методы, применяемые в оценке результативности управления корпорацией.

Перечень типичных структур корпораций: Российских, Восточных, западных.

ОЧЕНЬ ВАЖНО! Почему мы говорим о корпорации, как о социальной системе. Потому, что в России (как и в остальном мире) все построено на отношениях, на выстраивании системы отношений со своими акционерами, клиентами, партнерами, государством, конкурентами и т.д.

Стейкхолдеры корпорации.

Философское вступление: уже сделано и имеется презентация (См. «Встреча 1»)

Объяснение понятия стейкхолдеры (история понятия) с постепенным их высвечиванием вокруг эллипса – получение в результате схемы «Компания - стейкхолдеры».

Увязка отображенной схемы «Компания - стейкхолдеры» с современными экономическими теориями и моделями (СМК, EPSI, Арктурус). Обязательное объяснение индивидуальных историй каждой из моделей и ее перспектив:

В мире существует много моделей, описывающих развитие бизнеса. В основном они основываются на факторах, влияющих на предприятие. Это либо силы отраслевой конкуренции, либо взаимоотношения с заинтересованными сторонами, либо производные этих факторов, например степень удовлетворенности потребителей и т.п. В последние годы в мире преобладают модели построения бизнеса в концепции стейкхолдеров – т.е. заинтересованных сторон бизнеса, к которым могут быть отнесены любые физические и юридические лица, государственные и даже надгосударственные органы, оказывающие влияние на бизнес. С точки зрения развития бизнеса, существующие модели базируются на самых различных представлениях о формах и видах развития систем менеджмента на всех уровнях организации бизнеса - от функционального до сетевого.

При этом, в современном мире организация бизнеса внутри стран и отношения национального бизнеса с транснациональными корпорациями регламентируются целым рядом правил, которые зафиксированы либо в национальных и межнациональных стандартах, либо в корпоративных стандартах фирм – транснациональных лидеров.

К межнациональным стандартам относятся модели систем менеджмента качества, модели безопасности продукции. К национальным относятся в первую очередь модели совершенства, выраженные через национальные премии по качеству и национальные (отраслевые и межотраслевые) рейтинги. К стандартам транснациональных корпораций относятся в первую очередь требования к поставщикам различных уровней.

Существуют также модели совершенства, родившиеся как обобщенный опыт передовых мировых компаний, такие как 6 сигма, 20 ключей управления производством, Just In Time, кайдзен и т.д. **Все эти модели имеют четко выраженные национальные корни и общие интернациональные признаки и составляют адаптационную среду для развития создавшего их бизнеса.** Они очень хорошо работают на компании, тех стран, где они были разработаны и так же хорошо высасывают ресурсы с компаний других стран (в тех странах, где они распространяются). При этом они дают определенные плюсы компаниям «не родных» стран при очень грамотном их использовании и наносят колоссальный урон при слепом

копировании. Но основной угрозой применения «не родных» методологий является добровольное лишение себя потенциала развития.

Например, ISO 9001 - типичный продукт сложившейся западно-европейской бюрократии (Брюссель). Очень хорошо работает в Европе в условиях стабильного медленно изменяющегося бизнеса, помогает предприятиям Евросоюза находить общий язык при выстраивании партнерских взаимоотношений. Навязывание этого продукта РФ через систему аккредитации и добровольно-принудительной сертификации «кормит» ряд европейских бизнес - институтов и сертифицирующих органов путем финансовых отчислений от сертификации. При этом внедрение на Российских предприятиях данной модели становится чисто формальным из-за ее непригодности в условиях быстро меняющегося рынка. Известны случаи упадка Российских предприятий при глубинном внедрении этой модели и тупой преданности ей.

Коренным недостатком всех существующих бизнес – моделей является отсутствие единого комплексного взаимоувязанного подхода к практике управления. Они все так или иначе исходили либо из теории менеджмента, либо из копирования конкретных практических действий. Однако, не смотря на несовершенства, их распространение в мире изначально было предопределено их маркетинговой составляющей - они изначально создавались как продукт двойного назначения: с одной стороны для решения своих внутренних проблем, а с другой – на продажу. Поэтому и подходить к ним нужно очень осторожно, как к платной медицине, которая за ваши деньги может лечить несуществующую болезнь.

При этом любая модель менеджмента, продвигаемая иностранными бизнес – сообществами и бизнес-институтами на Российском рынке несет в себе скрытую угрозу. Эта угроза усугубляется тем, что на Российский рынок по традиции выбрасываются иностранные модели управления, устаревшие как минимум на четверть века, а новые разработки используются для экспансии на наш рынок иностранных компаний. Таким образом, всякий враждебный иностранный бизнес использует свои модели менеджмента как транзакции для бизнес-экспансии в других странах, в том числе и в нашей стране. Поэтому в России уже давно назрела необходимость создания своей, отечественной, модели развития бизнеса.

Первый шаг в этом направлении был сделан в Санкт-Петербурге выпускниками Президентской программы подготовки управленческих кадров. Это методология «9 ключей бизнеса», которая родилась из опыта успешного управления Российскими предприятиями.

В основе методологии лежит принцип сбалансированности отношений между бизнесом и его стейкхолдерами, а концепция управления бизнесом построена на показателях сбалансированности различных сфер менеджмента, являющихся отражением отношений со стейкхолдерами. Основным преимуществом методологии «9 ключей бизнеса» является эмпирический подход и система экспертной классификации всех сфер менеджмента, что фактически позволило создать периодическую систему Менделеева для Российского бизнеса.

Модель позволяет полностью идентифицировать состояние бизнеса и управлять его развитием в Российских условиях. Апробированные алгоритмы применения методологии делают ее универсальной для всех типов компаний на всех уровнях развития от создания бизнеса до выстраивания национальных корпораций. В методологии заложен коммерческий потенциал для распространения идей Российского бизнеса в других странах ближнего и дальнего зарубежья, т.к. сама методология обобщает все существующие модели менеджмента и базируется на идеологии общечеловеческой морали.

Нужная структура для детального описания «Стейкхолдеры»:

- 1. Разбор домашнего задания прошлого занятия:** домашнего задания не было, можно придумать.
- 2. Понятийный аппарат «Стейкхолдеры»:** какие определения существуют, определения по классикам
- 3. История возникновения данного феномена «Стейкхолдеры»:** кто первый начал говорить об этом, как развивалось это понятие само по себе, какие персоналии привнесли максимальный вклад, который, в свою очередь стал базовым для современной (в т.ч. и Российской) классике управления, ряд фамилий с датами возникновения теорий, к коим слушатели могут обратиться
- 4. Современный уровень:** современные тенденции развития данного феномена, какие сейчас существуют теории развития и какие фамилии
- 5. Структура понятия в рамках внешней среды корпорации:** ...
- 6. Математическое описание данного феномена:** показатели, которые описывают данный феномен в корпорации; методики их получения (например, опрос экспертов в процессе стандартизованного опроса), методики дальнейших расчетов, критерии для вынесения заключения
- 7. Взаимосвязь с бизнес-сообществами и бизнес-средой:** ...
- 8. Бизнес-кейсы:** разбираются наиболее интересные случаи конкретно взятых компаний
- 9. Список литературы:** ...
- 10. Домашнее задание на следующее занятие:** ...

Сбалансированность внутри компании.

Философское вступление: уже сделано и имеется презентация (См. «Встреча 1»)

Модификация схемы «Компания – стекхолдеры» путем наложения на эллипс «компания» - «клубка» взаимоотношений подразделений и отдельных физических лиц внутри компании.

Разговор о том, как плохо бывает в компании, когда присутствует такой клубок противоречий и напряженности, как это влияет на прибыльность и стабильность бизнеса.

Модификация схемы «Клубок взаимоотношений – стекхолдеры» путем наложения на клубок Системы сфер сбалансированности менеджмента внутри компании – «Луковицы».

Разговор по душам. Темы для разговора:

- какой гениальный был Кутузов и Карта Бородино
- Позитив древних открытий
- Инки

Стиль и стратегия управления => ресурсы определяются психологией собственника(цы) (Ж-освоив создает другой бизнес; М-освоив двигает бизнес вширь и вперед)

Нужная структура для детального описания «Сбалансированность внутри корпорации»:

1. Разбор домашнего задания прошлого занятия: домашнего задания не было, можно придумать.

2. Понятийный аппарат «Сбалансированность»: какие определения существуют, определения по классикам

3. История возникновения данного феномена «Сбалансированность»: кто первый начал говорить об этом, как развивалось это понятие само по себе, какие персоналии привнесли максимальный вклад, который, в свою очередь стал базовым для современной (в т.ч. и Российской) классике управления, ряд фамилий с датами возникновения теорий, к коим слушатели могут обратиться

4. Современный уровень: современные тенденции развития данного феномена, какие сейчас существуют теории развития и какие фамилии

5. Структура понятия в рамках корпорации: ...ОПИСАНИЕ 9 КЛЮЧЕЙ = 9 СФЕР МЕНЕДЖМЕНТА. **Объяснение**, почему было выбрано именно 9 сфер, как это связано с национальным менталитетом, почему это удобно?

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 отличии 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 действующими 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 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.

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.

Бизнес-кейсы: примеры нескольких наиболее интересных корпораций (как классических, так и интересных исключений)

6. Математическое описание данного феномена: показатели, которые описывают данный феномен в корпорации; методики их получения (например, опрос экспертов в процессе стандартизованного опроса), методики дальнейших расчетов, критерии для вынесения заключения

7. Взаимосвязь с бизнес-сообществами и бизнес-средой: ...

8. Бизнес-кейсы: разбираются наиболее интересные случаи конкретно взятых компаний

9. Список литературы: ...

10. Домашнее задание на следующее занятие: ...

Сущность стратегического управления корпорациями.

Понятие стратегического управления: определения, история по Катъкало.

Схема Бойцова

Понимание социальной ответственности бизнеса.

Под **социально ответственным бизнесом** понимается 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 благотворительную деятельность приветствуется, но не является основным признаком социальной ответственности.

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 высвобождать время и силы для развития новых направлений бизнеса, освобождать голову для новых идей и новых свершений. Свобода должна стать нормой жизни – именно это позволяют достичь изучаемые в данном курсе методологии:

- методология построения бизнес-сообществ;
- методология обеспечения сбалансированности менеджмента компании «9 ключей бизнеса».

Самой жизнью они «заточены» на экономию времени руководителя при достижении поставленных целей. Использование этих методологий позволяет руководителю опередить конкурентов и приобрести самый главный невосполнимый ресурс – ВРЕМЯ.

Система показателей, анализируемых в рамках дисциплины

Показатели сбалансированности менеджмента компании (9 сфер), которые сгруппированы в три группы:

- показатели базового уровня;
- показатели уровня идей;
- показатели стратегического уровня.

Показатели сбалансированности отношений со стейхолдерами.

Показатели бизнес-сообщества.

Показатели бизнес-среды.

Указание на то, что собственно качественное описание каждого из показателей по отдельности, систем показателей будет осуществлено в следующих разделах.

2. БАЗОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЯМИ.

Введение в базовый контур

К базовым инструментам управления корпорацией относятся управление ресурсами, процессами и технологиями. Их роль состоит в обеспечении стабильной прибыли.

Ресурсы компании – как не проесть, а преумножить (не прое...ть ресурсы)

Философское вступление: уже сделано и имеется презентация (См. «Встреча 2»)

Показ схемы Луковицы и стекхолдеров (СТК)

Поведение покупателя и его связь с понятием «ресурс». Показ и обсуждение графика эластичности спроса и предложения.

Широкий взгляд на понятие «ресурс» - бизнес как открытая система – рабы вещей или их хозяева – что не надо для достижения всех, в т.ч. долгосрочных, целей то не ресурс, а обременение – цена ресурса и структура цены (привлечение, сохранение, избавление)

Ресурсы в классическом и творческом понимании: даем картинку с таблицей классического понятия ресурсы (финансы, запасы на складе, запасы в пр-ве и т.д.) – ЛЕВАЯ половина таблицы при этом свободна.

Дописываем в таблицу слева еще пр.площади, оборудование, невыбранные люди (но не их время), энергетические квоты.

Показываем луковичку с СТК. Проходимся по всем ресурсам, которые можно позаимствовать у СТК и записываем их

Показываем таблицу ресурсов с заполненной правой стороной. Особое внимание на потери.

Даем понятие потерь: Потери – не то, что потеряли, а что могли, но не использовали

Нужная структура для детального описания «Ресурсы»:

1. Разбор домашнего задания прошлого занятия: домашнего задания не было, можно придумать.

2. Понятийный аппарат «Ресурсы»: какие определения существуют, определения по классикам

3. История возникновения данного феномена «Ресурсы»: кто первый начал говорить об этом, как развивалось это понятие само по себе, какие персоналии привнесли максимальный вклад, который, в свою очередь стал базовым для современной (в т.ч. и Российской) классике управления, ряд фамилий с датами возникновения теорий, к коим слушатели могут обратиться

4. Современный уровень: современные тенденции развития данного феномена, какие сейчас существуют теории развития и какие фамилии

5. Структура понятия в рамках предприятия: ...

6. Математическое описание данного феномена: показатели, которые описывают данный феномен в корпорации; методики их получения (например, опрос экспертов в процессе стандартизованного опроса), методики дальнейших расчетов, критерии для вынесения заключения

7. Взаимосвязь с остальными ключами: ...

8. Предлагаемые инструменты: «Развитие ресурсного потенциала 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.

9. Бизнес-кейсы: разбираются наиболее интересные случаи конкретно взятых компаний

10. Список литературы: ...

11. Домашнее задание на следующее занятие: ...

Процессы – как грамотно построить процессное управление

Философское вступление: уже сделано и имеется презентация (См. «Встреча 3»)

Показ схемы Луковицы и стекхолдеров (СТК).

Поведение покупателя и какими ресурсами располагает компания

Показываем, что процессы - это то, что преобразует ресурсы в ТОВАР (товар- это то, что продаётся, а не ложится на склад)

Основа построения процесса. Показываем черепаховую диаграмму.

Процессное управление – принципы. Цель – «облизать» покупателя. Принцип вытягивания – каждый последующий процесс является заказчиком предыдущего => процесс сквозной идет от сырья к покупателю, а формируется от покупателя к сырью! Показываем цепочку черепаховых диаграмм.

Рассказываем об объективных критериях удовлетворенности покупателя. Показываем схему ESPI.

Показываем схему Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель, где от ресурсов к каждому товару свой путь-процесс. Много говорим про характеристику товара: время поставки, а также качество, количество и эмоциональные составляющие. Говорим о мониторинге удовлетворенности покупателей (Эллис, Перинт).

Добавляем в рисунок потенциального клиента и потенциальный путь. Говорим о прогнозе и ссылка на 4-ую (маркетинг) и 11-ую встречи.

Говорим об КРІ. Как самих себя не обидеть в погоне за клиентами. Рассказываем о статистических методах и для чего они нужны. Говорим о постоянном улучшении.

Показываем Цикл Деминга и ступеньки. Совершенство должно окупаться. Пример времени обработки заказа форм – и вашим и нашим.

Трендим об инновациях и управлении проектами. Портфель проектов и с чем его едят. Как важны вообще инновации для развития компании. Виды инновация. Тойота и пруд, пример КМК. Говорим, что к этому мы вернемся на 10 и 11 встрече.

Нужная структура для детального описания «Процессы»:

1. Разбор домашнего задания прошлого занятия: ...

2. Понятийный аппарат «Процессы»: какие определения существуют, определения по классикам

3. История возникновения данного феномена «Процессы»: кто первый начал говорить об этом, как развивалось это понятие само по себе, какие персоналии привнесли максимальный вклад, который, в свою очередь стал базовым для современной (в т.ч. и Российской) классике управления, ряд фамилий с датами возникновения теорий, к коим слушатели могут обратиться

4. Современный уровень: современные тенденции развития данного феномена, какие сейчас существуют теории развития и какие фамилии

5. Структура понятия в рамках предприятия: ...

6. Математическое описание данного феномена: показатели, которые описывают данный феномен в корпорации; методики их получения (например, опрос экспертов в процессе стандартизованного опроса), методики дальнейших расчетов, критерии для вынесения заключения

7. Взаимосвязь с остальными ключами: ...

8. Предлагаемые инструменты: «Описание бизнес – процессов 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.

9. Бизнес-кейсы: разбираются наиболее интересные случаи конкретно взятых компаний

10. Список литературы: ...

11. Домашнее задание на следующее занятие: ...

Технологии – опыт упущенных возможностей и уроки ненужных трат

Философское вступление: уже сделано и имеется презентация (См. «Встреча 4»)

Показ схемы Луковицы и стекхолдеров (СТК)

Показ таблицы ресурсов с выделенными цветом «процелкиваемыми» позициями и крутимся вокруг них. Например, «эффект отсутствия» персонала. Говорим, что это как раз то, что нельзя эффективно проконтролировать и устранить административно-командным способом. Говорим, что о великой тайне Маро мы поговорим на 9 и 10 встрече. А пока подумаем, как этого можно избежать.

Показываем Схему Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель и разносим: 6.1. Маркетинг – Покупатели 6.3. Оборудование – Процессы 6.2. Техническая политика – Ресурсы.

Добавляем в Схему Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель «оплетку» между процессами. Сначала в виде хаотичной паутины, затем в виде второго контура вокруг абриса процессов. Говорим о вспомогательных процессах обеспечения и управления. Принципиально – что процессы управления и обеспечения идут вдоль основных, а не отдельно, как в ИСО. Обратить на это внимание! Психология – отделишь в голове – не соединишь в жизни! 6.5. Упорядочение – как правильно делать правильные вещи с наименьшими затратами времени (5S)6.4. Информационные технологии – Что бы не путались связи внутри фирмы и чтобы сокращалось время процессов!

Показываем Схему Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель с разделением (а ля стенки стакана) разделив ресурсы, середину с процессами, и покупателя. Идет смена слайдов. Показываем слайд с CRM. Трендим

и снова слайд со Схемой Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель, где CRM отнесен «стаканом» в зону Покупателя.

Идет смена слайдов. Показываем слайд с ERP. Трендим и снова слайд со Схемой Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель, где ERP отнесен «стаканом» в зону процессы.

Идет смена слайдов. Показываем слайд с SCM. Трендим и снова слайд со Схемой Ресурсы-Процессы-Товар-Покупатель, где SCM отнесен «стаканом» в зону Ресурсов. И показываем на слайде две картинки альтернативной политики в отношении ресурсов с заштриховкой на 2\3 сверху и снизу. Возвращаемся к запасам, ресурсам и к технической политике

Трендим о необходимости использования информационных технологий. Переходим к статистическим методам и обслуживании оборудования и плавно переходим к логистике как управлению.

Разговор по душам Опыт Тойоты и Вольво и т.д.

Нужная структура для детального описания «Технологии»:

- 1. Разбор домашнего задания прошлого занятия:** ...
- 2. Понятийный аппарат «Технологии»:** какие определения существуют, определения по классикам
- 3. История возникновения данного феномена «Технологии»:** кто первый начал говорить об этом, как развивалось это понятие само по себе, какие персоналии привнесли максимальный вклад, который, в свою очередь стал базовым для современной (в т.ч. и Российской) классике управления, ряд фамилий с датами возникновения теорий, к коим слушатели могут обратиться
- 4. Современный уровень:** современные тенденции развития данного феномена, какие сейчас существуют теории развития и какие фамилии
- 5. Структура понятия в рамках предприятия:** ...
- 6. Математическое описание данного феномена:** показатели, которые описывают данный феномен в корпорации; методики их получения (например, опрос экспертов в процессе стандартизованного опроса), методики дальнейших расчетов, критерии для вынесения заключения
- 7. Взаимосвязь с остальными ключами:** ...
- 8. Предлагаемые инструменты:** «Внедрение на 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.

9. Бизнес-кейсы: разбираются наиболее интересные случаи конкретно взятых компаний

10. Список литературы: ...

11. Домашнее задание на следующее занятие: ...

Шаблоны управления успешной корпорацией.

Философское вступление: уже сделано и имеется презентация (См. «Встреча 5»)

Показ схемы Луковицы и стекхолдеров (СТК)

Показ луковицы без СТК с выделенным Контуром примитивизма. Переход к слайду луковицы наннзанной на ось в пространстве – но только 2-а контура: примитивизма и все остальные!

Показываем Картинку по ресурсам и запасам – вспоминаем пройденное. Показываем Картинку по процессам – вспоминаем пройденное. Показываем Картинку по технологиям – вспоминаем пройденное. Поясняем, почему мы назвали это контуром примитивизма – управление сбалансированной системой, тупо приносящей деньги. Это то, что должны делать все – без этого нет бизнеса. Товар-деньги-товар. Эта вещь очевидна всем и контролируется всеми. Повышение прибыльности зависит от умения оборачиваться и комбинировать обстоятельства. Система негибкая, работает по контуру решение проблем по мере их выявления. Большинство фирм живут именно так, но не долго. Это нижний уровень пищевой цепочки - зелень.

Однако, устойчивость бизнеса в долгосрочном периоде требует большего. Чтобы тебя не съели, надо расти качественно – для начала переходить в травоядные. Поэтому бизнес, по мере развития, постепенно переходит на новый уровень управления. Показываем астральную луковицу в 3 яруса (стратегия не выделяется

в 4 ярус!) Накрываем всех резко формулой современного предприятия И накладываем на контуры стрелочками путь от ресурсов к стратегии

Упоминаем, что уровень развития руководителя определяет потенциал развития бизнеса и не всем это дано – создаем элемент элитарности. Продолжаем трюндеть, что наладить контроль, управлять знаниями – сложнейшая задача. Еще сложнее создать правила корпоративной культуры, чтобы они соответствовали видению собственника, руководителей компании, принимались и выполнялись персоналом и не противоречили требованиям СТК. «Я 15 лет решаю эти задачи и у меня вызывают улыбку те же курсы управления и мотивации персонала, которые порой ведут выпускники филфака...» Даем понять, что каждому уровню соответствуют определенные СТК.

Слайд Астральной луковицы в окружении СТК – они тоже отнесены на разные уровни и окрашены в соответствующие цвета. Трендим почему так разнесены и на каких уровнях какие проблемы решаются.

Астральная луковица без СТК, все контуры, кроме Контура идей обесцвечены. «В контуре идей закладываются прорывные направления бизнеса» Проходимся по ключам контура задом наперед. Что для чего. «Контроль нужен для перехода на новый уровень в пищевой цепочке» Об этом на следующей встрече.

Возврат к теме первой встречи. Слайд луковица в цвете слева и таблица моделей менеджмента справа (СМК, 6 сигма, 5S, кайдзен, проектный менеджмент, модели совершенства и т.д.) Обсуждаем, что к каким уровням относится.

Показываем слайд, где все эти системы уже «разбиты» по уровням. Затрагиваем тему определения уровня развития, неприменимости систем более высокого уровня на более низком. Касаемся вопросов аутсорсинга и подряда, а так же подтверждения соответствия.

Разговор по душам

Возможна дискуссия о том, что такое персонал – ресурс или богатство, о сублимации личности в бизнесе и т.п.

Желательна тема бизнес-сообществ (слайд виды бизнес-сообществ)

Тема аутсорсинга и сосредотачивания компетенций на главном, с отдачей второстепенных функций на сторону. – роль бизнес-сообществ в выравнивании уровней менеджмента. Упоминаем, что об интегрированных системах менеджмента мы поговорим на 10 встрече.

4. ИНСТРУМЕНТЫ РАЗВИТИЯ И ФОРМИРОВАНИЯ НОВЫХ ИДЕЙ В КОРПОРАЦИЯХ.

Введение в базовый контур

К инструментам управления корпорацией на контуре идей относятся управление контролем, корпоративной культурой и знаниями. Их роль состоит в формировании потенциала новых идей и разработок, обеспечивающих дальнейшее развитие корпорации и получение сверхприбылей.

Переходим на контроль – как не «задавить» людей и заставить их генерировать идеи.

Философское вступление: уже сделано и имеется презентация (См. «Встреча 6»)

Показ схемы Луковицы и стекхолдеров (СТК).

Показ трехмерной луковицы без СТК с выделенным Контуром примитивизма. Проходимся кратко по контуру примитивизма. Показ трехмерной луковицы без СТК с выделенным Контуром идей. Рассказываем, для чего нужен контур идей. Какие преимущества получает на нем бизнес. Роль уровня развития руководства в этом. Показываем Слайд с 5-ой встречи с разнесенными по уровням методами менеджмента (не забыть про методы 9КБ). Что необходимо для внедрения более сложных моделей? Проходимся к теме контроллинга, как способа управления и условия перехода на контур идей.

Понятие контроля и контроллинга. Для создания идей нужна жесткая дисциплина. Показываем Картинку «стресс» (график эффективность – сила стимуляции). Цель контроля – создать прессинг. Грамотное управление через контроль – контролинг – ассоциативно отсекает поле ненужного и оставляет только продуктивное «серое вещество».

Показ картинки «стресс» со стаканом. «Серое вещество надо взбивать» Переходим к физиологии. Грамотная постановка работы с людьми: - SMART постановка задач; - создание системы внутреннего и внешнего аудита; - проведение самооценки.

Возвращаемся к вопросу «взбивания серого вещества». Приводим исторические примеры (Ленин, Сталин, Черчилль, Бисмарк, Суворов и Кутузов – идут слайды с их цитатами о пользе контроля).

Слайд «стресс» со стаканом. Говорим о важности не попадать в крайности. Трендим об излишних и достаточных действиях. Говорим о целях контроля процессов, возвращаемся к KPI. Переходим к понятию критических точек контроля. Показываем схему алгоритма ХАССП.

Слайд «процессы». Рассказываем о критических точках. Переходим на принципы FMEA. Слайд алгоритма FMEA. Упоминаем о командной работе на 9 и 10 слайдах. Переходим к методам контроля. Показываем слайды по стат. методам. Упоминаем о историографическом анализе на 11 встрече.

Слайд «Стресс» с выделенной зоной сверхстресса. Говорим о системе внутреннего и внешнего аудитов. Переходим к методикам самооценки. Слайд «модели совершенства». Говорим о необходимом условии – управленческом учете.

Показываем слайд, где сравниваем параметры внешней отчетности и параметров управленческого учета. Структура управленческого учета – сбор информации, обработка информации и анализ информации. Закон двойной записи на примере бухучета и ремзоны.

Разговор по душам. Возможна дискуссия о системах самооценки (слайды моделей совершенства). Поговорим о роли стат.методов, о значении уровня дефектности при торгах за цену продукции. Собираем заявки на семинары по СМК и интегрированным системам менеджмента. Упоминаем, что об интегрированных системах менеджмента мы поговорим на 10 встрече.

Нужная структура для детального описания «Контроль»:

1. Разбор домашнего задания прошлого занятия: ...

2. Понятийный аппарат «Технологии»: какие определения существуют, определения по классикам

3. История возникновения данного феномена «Технологии»: кто первый начал говорить об этом, как развивалось это понятие само по себе, какие персоналии привнесли максимальный вклад, который, в свою очередь стал базовым для современной (в т.ч. и Российской) классике управления, ряд фамилий с датами возникновения теорий, к коим слушатели могут обратиться

4. Современный уровень: современные тенденции развития данного феномена, какие сейчас существуют теории развития и какие фамилии

5. Структура понятия в рамках предприятия: ...

6. Математическое описание данного феномена: показатели, которые описывают данный феномен в корпорации; методики их получения (например, опрос экспертов в процессе стандартизованного опроса), методики дальнейших расчетов, критерии для вынесения заключения

7. Взаимосвязь с остальными ключами: ...

8. Предлагаемые инструменты: «Оценка готовности 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.

9. Бизнес-кейсы: разбираются наиболее интересные случаи конкретно взятых компаний

10. Список литературы: ...

11. Домашнее задание на следующее занятие: ...

Корпоративная культура как инструмент управления

Философское вступление: уже сделано и имеется презентация (См. «Встреча 7»)

Показ схемы Луковицы и стекхолдеров (СТК).

Показ трехмерной луковицы без СТК с выделенным Контуром идей. Проходимся кратко по контуру идей и примитивизма. Говорим о стимулировании бизнеса.

Переход от «как удержать к как развить»

Показ картинки «Стресс» с 4-мя уровнями поднятия кривой в зоне «стакана».

Снизу вверх надпись под уровнями: Компетенция культуры

- наглядное управление;
- стандартизация
- корпоративная культура
- корпоративная этика

Переходим к инструментам управления.

Уровневые инструменты управления. Что относится к инструментам корпоративной культуры? Составляем и высвечиваем инструменты (Анекдот про проф.Бернштейна в Париже «Друг мой – ходи прямо кричи громко») Не забыть культуру самооценки.

Слайд Астральная луковица и относим:

-Наглядное управление – примитив (комиксы)

-стандарты – наборы развития - путь для развития – контур идей.

-кодекс КК – уровень дипломатии

Примеры этих инструментов. Стоимость Госстандарта 1.5 млн.руб и 2 года согласований. Пример Перинта по ХАССП. Писать – высший пилотаж!

Раскрываем понятие КК:

- Какая квалификация должна быть для построения КК? Оценка компаний клиентами. Внешний вид есть, содержания нет, тк. Содержание – это новые идеи.

- КЭтика – Говорим о важности интериоризации. Даем зацепку на персонал, приводим пример подводника Маринеско –личного врага Гитлера – 40 экипажей подлодок готовили каждый 10-12 месяцев. Железо без людей мертво!

Этика это серьезно.

Слайд «Стресс -КК».

Рассматриваем составляющие КК. Говорим об опыте Альди. И др.примеры..

Слайд «Таблица состава КК» - подводим резюме о внешних и внутренних составляющих, затрагиваем феншуй, дресс-код и тему «отсутствия на работе (встреча 2 и 9).

Переходим к моделям совершенства, что в мире говорят об этом.

Говорим об опыте Тойота в других странах, опыт Балтимора. Пример Тойота-виста-контти. Заканчиваем на связи с культурой народа, упоминаем тему миссии и протоирея Отца Ацибора.

Разговор по душам

Возможна дискуссия об элементах КК, измерении её параметров, инерции пеемен, сопротивления развитию, памяти фирмы. Методах работы персонала, например ф.Бланко., завод Вперед и т.д.

Нужная структура для детального описания «Корпоративная культура»:

1. Разбор домашнего задания прошлого занятия: ...

2. Понятийный аппарат «Корпоративная культура»: какие определения существуют, определения по классикам

3. История возникновения данного феномена «Корпоративная культура»: кто первый начал говорить об этом, как развивалось это понятие само по себе, какие персоналии привнесли максимальный вклад, который, в свою очередь стал базовым для современной (в т.ч. и Российской) классике управления, ряд фамилий с датами возникновения теорий, к коим слушатели могут обратиться

4. Современный уровень: современные тенденции развития данного феномена, какие сейчас существуют теории развития и какие фамилии

5. Структура понятия в рамках предприятия: ...

6. Математическое описание данного феномена: показатели, которые описывают данный феномен в корпорации; методики их получения (например, опрос экспертов в процессе стандартизованного опроса), методики дальнейших расчетов, критерии для вынесения заключения

7. Взаимосвязь с остальными ключами: ...

8. Предлагаемые инструменты: «Анализ корпоративной культуры 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.

9. Бизнес-кейсы: разбираются наиболее интересные случаи конкретно взятых компаний

10. Список литературы: ...

11. Домашнее задание на следующее занятие: ...

Знания – сила или как не стать заложником ключевых сотрудников

Философское вступление: уже сделано и имеется презентация (См. «Встреча 8»)

Вступление и знакомство (слайд 8.1). Показ схемы Луковицы и стекхолдеров (СТК) (слайд 8.2).

Показ трехмерной луковицы без СТК с выделенным Контуром идей (слайд 8.3, слайд 8.4). Проходим кратко по контуру идей и примитивизма. Говорим о стимулировании бизнеса. Показ слайда «Стресс-КК в стакане» (слайд 8.5). Тезис: «Знания это стакан, который не дает расплзаться потенциалу сотрудников». Последовательность действий – Упорядочили – подняли, значит надо зафиксировать! (слайд 8.6)

Говорим о том, что из себя представляют знания организации (слайд 8.7).

Слайд с таблицей: слева- «Опыт людей» и «Компетенции людей» (слайд 8.8)

Условно делим слайд посередине вертикальной чертой. Говорим статистику IBM по распределению знаний в компании и показываем это на секторной диаграмме в верхней части экрана.

Задача превратить знания и умения людей в компетенцию и опыт компании. Для этого надо поместить эти довольно абстрактные понятия в какую-то структуру, т.е. зафиксировать «серое вещество в этом стакане на максимально-высоком уровне» и поддерживать этот уровень. Картинка со стаканом в центре. После чего на слайде появляется правая половина «Компетенции компании» = знания организации.

Как это сделать? (слайд 8.9)

Для начала спросим себя об казалось бы очевидном – а зачем фиксировать знания и компетенции людей? Трендим о том, что целью является возможность сохранение знаний, чтобы их не потерять, иметь возможность транслировать и тиражировать вновь нанимаемым сотрудникам и в аффилированные подразделения. Этим мы закладываем фундамент корпоративного роста и т.д.

А на самом деле – мы просто боимся стать заложниками ключевых сотрудников, стать уязвимыми для конкурентов и сделать бизнес неустойчивым.

Это все издержки «контура идей» (слайд 8.10)

Задачу мы с вами поставили непростую. Давайте её решать последовательно. Сначала рассмотрим, что такое знание, опыт и компетенции. Даем определения (слайд 8.11)...Внимание! Все определения даются на слайде 8.11, если одного слайда не хватает, делается слайд 8.11.1, 8.11.2 и так далее.

Далее говорим о классических формах:

- документирования знаний
- учета компетенций
- историографии

Рассказываем о формах передачи знаний, компетенций, опыта. Переходим к наставничеству и программам развития персонала (удержание компетенций) Ссылка на встречу 9. Подводим итог. Слайд с таблицей, но вместо вертикальной черты – инструменты документирования.

Говорим о риске утечки задокументированной информации

Слайд «Стресс - стакан». Ссылка на встречу 3 – использование современных информационных технологий. Говорим о базе знаний и CRM. Слайды базы знаний и CRM. Переходим к инструментам передачи и транслирования знаний.

Говорим о внутрикорпоративном обучении и его видах (ОЛТ, тренинги, семинары, совещания, коридорный коучинг и т.д.)

Говорим об системе тестирования и построении профиля компетенций компании для составления программ обучения в Корпоративном университете.

Разговор по душам.

Возможна дискуссия об опыте документирования знаний, проблемах звездной болезни ключевых сотрудников, риске похищения документированных знаний и т.д.

Нужная структура для детального описания «Знания»:

1. Разбор домашнего задания прошлого занятия: ...

2. Понятийный аппарат «Знания»: какие определения существуют, определения по классикам

3. История возникновения данного феномена «Знания»: кто первый начал говорить об этом, как развивалось это понятие само по себе, какие персоналии привнесли максимальный вклад, который, в свою очередь стал базовым для современной (в т.ч. и Российской) классике управления, ряд фамилий с датами возникновения теорий, к коим слушатели могут обратиться

4. Современный уровень: современные тенденции развития данного феномена, какие сейчас существуют теории развития и какие фамилии

5. Структура понятия в рамках предприятия: ...

6. Математическое описание данного феномена: показатели, которые описывают данный феномен в корпорации; методики их получения (например, опрос экспертов в процессе стандартизованного опроса), методики дальнейших расчетов, критерии для вынесения заключения

7. Взаимосвязь с остальными ключами: ...

8. Предлагаемые инструменты: «Формализация знаний компании для системы CRM 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

9. Бизнес-кейсы: разбираются наиболее интересные случаи конкретно взятых компаний

10. Список литературы: ...

11. Домашнее задание на следующее занятие: ...

5. СТРАТЕГИЧЕСКИЕ ИНСТРУМЕНТЫ УПРАВЛЕНИЯ КОРПОРАЦИЯМИ.

Введение в контур дипломатии

К инструментам управления корпорацией на контуре дипломатии относятся управление персоналом, руководством и стратегией. Их роль состоит в формировании стратегических преимуществ корпорации.

Работа с персоналом – риски и дипломатия. Системный подход к управлению персоналом.

Философское вступление: уже сделано и имеется презентация (См. «Встреча 9»)

Вступление и знакомство (слайд 9.1).. Показ схемы Луковицы и стекхолдеров (СТК) (слайд 9.2).

Показ трехмерной луковицы без СТК с разнесенными контурами примитивизма, идей и дипломатии (слайд 9.3, слайд 9.4). Проходимся кратко по контурам идей и примитивизма.

Показ трехмерной луковицы без СТК с выделенным Контуром дипломатии (слайд 9.4). Говорим «До этого мы были на контуре идей, который дает потенциал развития для контура примитивизма. Для тех, кто совсем все забыл, повторяем, что контур примитивизма служит для получения банальной, всеми нами любимой прибыли. При этом, чем более качественные идеи появляются в головах у Вас и Ваших сотрудников на контуре идей, тем больше Ваша примитивная прибыль. От этого она становится еще более любимой.»

И что бы она никогда не кончалась, надо так выстроить взаимодействия и путь развития бизнеса, что бы избежать лишних потерь и угроз. А это и есть дипломатия!

Слайд с картинкой различных путей из точки А в точку Б. (слайд 9.5) «В неоднородной среде прямой путь не всегда самый быстрый. Вспоминаем сказку про Ивана-Царевича. Сложный путь иногда самый правильный.

«У Англии нет друзей и врагов – есть только интересы». Как вы понимаете, правильно выбранная политика приносит хорошие дивиденды. Большинство людей об этом думают и этим занимаются. И это правильно. Мы хотим Вам показать это путь немного под другим углом зрения. **Потому что функциональное предназначение контура дипломатии – это предвидение.**

Стратегия формирует цели и путь к ним, руководство обеспечивает движение по этому пути, а персонал – достижение поставленных целей. (слайд 9.6) Цитата «...».

Так давайте же проследим путь сотрудника на всех стадиях построения бизнес - системы и посмотрим, а где же могут возникать препятствия на пути к намеченным целям. (далее рассматриваем путь персонала по фирме с точки зрения рисков и угроз бизнеса).

Рекрутинг, прием на работу

Испытательный срок, программа продвижения персонала, увольнение

Методы профессионального отбора

Методы мотивации

Методы аттестации

Разговор по душам

Возможна дискуссия об обучении, о командной работе, о документации и личных карточках, о ДИ, о

Корпоративном университете и т.д.

Нужная структура для детального описания «Персонал»:

1. Разбор домашнего задания прошлого занятия: ...

2. Понятийный аппарат «Персонал»: какие определения существуют, определения по классикам

3. История возникновения данного феномена «Персонал»: кто первый начал говорить об этом, как развивалось это понятие само по себе, какие персоналии привнесли максимальный вклад, который, в свою очередь стал базовым для современной (в т.ч. и Российской) классике управления, ряд фамилий с датами возникновения теорий, к коим слушатели могут обратиться

4. Современный уровень: современные тенденции развития данного феномена, какие сейчас существуют теории развития и какие фамилии

5. Структура понятия в рамках предприятия: ...

6. Математическое описание данного феномена: показатели, которые описывают данный феномен в корпорации; методики их получения (например, опрос экспертов в процессе стандартизованного опроса), методики дальнейших расчетов, критерии для вынесения заключения

7. Взаимосвязь с остальными ключами: ...

8. Предлагаемые инструменты: «Развитие службы персонала 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.

9. Бизнес-кейсы: разбираются наиболее интересные случаи конкретно взятых компаний

10. Список литературы: ...

11. Домашнее задание на следующее занятие: ...

Инструменты сильного руководства – новое и забытое старое. Механизмы принятия управленческих решений.

Философское вступление: уже сделано и имеется презентация (См. «Встреча 10»)

Вступление и знакомство (слайд 10.1). Показ схемы Луковицы и стекхолдеров (СТК) (слайд 10.2).

Показ трехмерной луковицы без СТК с выделенным Контуром дипломатии (слайд 10.3, слайд 10.4). Говорим «Руководство дает вектор развития для контура идей. Под этот вектор заточиваем всю компанию, все её контуры и области управления. Придается соответствие формы и содержания.»

Цель руководства – соблюдение правильного курса. Это прежде всего грамотное администрирование и постоянное выявление областей для улучшений (слайд 10.4).

Возвращаемся к слайду «Иван –Царевич» с картинкой различных путей из точки А в точку Б. Как выбрать правильный курс к целям, сформированным стратегическим планом? (слайд 10.5).

Надо периодически тестировать систему менеджмента компании. Слайд трехмерной матрицы или пирамиды: ось X – ключи, ось Y – подразделения фирмы, ось Z – время. Какие то ступеньки на матрице означают планы развития.

Рассказываем о нашей методике тестирования компании. Слайд График-радар.

Продолжаем рассказ о нашей методике тестирования.

Переходим к формам организации руководства. Организационная структура и её атака с точки зрения стекхолдеров, прежде всего покупателей

Планирование и каскадирование целей

Бюджетирование

Учет и делопроизводство

Управление портфелем проектов и командообразование

Разговор по душам

Постоянное улучшение – слайд цикл Деминга и ступеньки

Лидерство, маркетинг-ин, логистика (Лоранж) и т.д.

Нужная структура для детального описания «Руководство»:

1. Разбор домашнего задания прошлого занятия: ...

2. Понятийный аппарат «Руководство»: какие определения существуют, определения по классикам

3. История возникновения данного феномена «Руководство»: кто первый начал говорить об этом, как развивалось это понятие само по себе, какие персоналии привнесли максимальный вклад, который, в

свою очередь стал базовым для современной (в т.ч. и Российской) классике управления, ряд фамилий с датами возникновения теорий, к коим слушатели могут обратиться

4. Современный уровень: современные тенденции развития данного феномена, какие сейчас существуют теории развития и какие фамилии

5. Структура понятия в рамках предприятия: ...

6. Математическое описание данного феномена: показатели, которые описывают данный феномен в корпорации; методики их получения (например, опрос экспертов в процессе стандартизованного опроса), методики дальнейших расчетов, критерии для вынесения заключения.

7. Взаимосвязь с остальными ключами: ...

8. Предлагаемые инструменты: «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 внутрипроцессного 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.

4. Определение показателей эффективности достигнутых результатов и программы закрепляющих мероприятий

9. Бизнес-кейсы: разбираются наиболее интересные случаи конкретно взятых компаний

10. Список литературы: ...

11. Домашнее задание на следующее занятие: ...

Разработка стратегии предприятия. Инструменты стратегического управления корпорациями. Стратегическое управление в бизнес-сообществах и социальных системах субъектов Российской Федерации.

Философское вступление: уже сделано и имеется презентация (См. «Встреча 11»)

Вступление и знакомство (слайд 11.1). Показ схемы Луковицы и стекхолдеров (СТК) (слайд 11.2).

Классическая лекция с акцентом на личность «А теперь я имею честь рассказать Вам классику, ибо Вы теперь будите её воспринимать так как её писали авторы».

Показ трехмерной луковицы без СТК с приподнятой стратегией (слайд 11.3)

Видение

(С пометкой на миссию. Миссия – идея католицизма навязать свою веру аборигенам. Оперировать чужими понятиями – значит мы уже включились в эту игру – мы уже аборигены. А нам это надо? Давайте лучше просто зарабатывать больше денег)

Назовем все своими именами – видение это....

Рекомендуем Вам использовать по максимуму русские термины и выражения. Они лучше отражают суть самих явлений.

Политика (интересы и правила игры)

Стратегия – вектор развития компании.

Стратегические цели – линия горизонта. Каскадирование целей и построение планов развития

Видение и политика – есть понятия сугубо индивидуальные для каждого предприятия. Стратегия – другое дело, набор типовых стратегий не так уж и велик. Рассмотрим основные стратегии, применительно к контурам развития компании.

Слайд «Луковица – стратегии на уровне контуров» Рассказ о стратегиях
 Стратегия голубых океанов Слайд U-образная кривая
 Правила выбора стратегии – алгоритм и контуры проверки по 9КБ. Подробнее атлас компании.
 Правила выбора стратегии – алгоритм и контуры проверки классика и сравнение с 9КБ – преимущество в темпе и командообразовании – и привлечение. Почему часто не каскадируются ст цели
 Стратегии инноваций – как внедрить стратегии в жизнь.
 Разговор по душам Ст.менеджмент и Бостонская матрица и т.д.

Нужная структура для детального описания «Стратегия»:

- 1. Разбор домашнего задания прошлого занятия:** ...
- 2. Понятийный аппарат «Стратегия»:** какие определения существуют, определения по классикам
- 3. История возникновения данного феномена «Стратегия»:** кто первый начал говорить об этом, как развивалось это понятие само по себе, какие персоналии привнесли максимальный вклад, который, в свою очередь стал базовым для современной (в т.ч. и Российской) классике управления, ряд фамилий с датами возникновения теорий, к коим слушатели могут обратиться
- 4. Современный уровень:** современные тенденции развития данного феномена, какие сейчас существуют теории развития и какие фамилии
- 5. Структура понятия в рамках предприятия:** ...
- 6. Математическое описание данного феномена:** показатели, которые описывают данный феномен в корпорации; методики их получения (например, опрос экспертов в процессе стандартизованного опроса), методики дальнейших расчетов, критерии для вынесения заключения.
- 7. Взаимосвязь с остальными ключами:** ...
- 8. Предлагаемые инструменты:** «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.
- 9. Бизнес-кейсы:** разбираются наиболее интересные случаи конкретно взятых компаний
- 10. Список литературы:** ...
- 11. Домашнее задание на следующее занятие:** ...

6. БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА, КАК ИНСТРУМЕНТЫ ПОЗИЦИОНИРОВАНИЯ КОРПОРАЦИИ В БИЗНЕС-СРЕДЕ.

Введение в бизнес, как он есть

Философское вступление: уже сделано и имеется презентация (См. «Встреча 12»)

Вступление и знакомство (слайд 12.1). Показ схемы Луковицы и стекхолдеров (СТК). (слайд 12.2)
 «Дебет с Кредитом сошлись, деньги в кассе не нашлись»

Повторение всего.

Показ одномерной луковицы без СТК. (слайд 12.3). Затем с СТК (слайд 12.4)

Показ трехмерной луковицы без СТК с приподнятой стратегией (слайд 12.5)

Затем с СТК и они отнесены к уровням:

- Стекхолдеры уровня примитивизма (слайд 12.6)
- Стекхолдеры уровня идей (слайд 12.7)
- Стекхолдеры уровня дипломатии (слайд 12.8)
- Стратегические стекхолдеры – а это уже отдельный разговор ☺

Проход по всем контурам и областям

Строим атлас любой компании на стадии контура примитивизма

Строим атлас любой компании на стадии контура идей

Строим атлас любой компании на стадии контура дипломатии

Рассказ про Программу 100 шагов «9КБ» (контур примитивизма)

Рассказ про систему тестирования компании «9КБ» (контур идей)

Рассказ про корпоративный университет «9КБ» (контур дипломатии)

Разговор по душам «За чей счет банкет? Да, Иуда что-то продал»

Что и как влияет на структуру бизнес-сообщества.

Структура бизнес-сообщества и ее взаимосвязи:

- со структурой бизнес-среды напрямую связаны распределения рент в бизнес-сообществах, сама же структура бизнес-сообществ мало зависит от структуры бизнес-среды;
- структура бизнес-сообщества в большей степени определяется развитостью различных отраслей народного хозяйства в регионах.

Примеры, подтверждающие сказанное: исследование бизнес-сообществ на предмет сбалансированности распределения рент и ключевых компетенций между компаниями в концепции добавленной ценности.

Выводы:

1. Важнейшим инструментом формирования бизнес-сообщества является создание его лидером следующих институтов бизнес-сообщества:
 - системы регулирования трансфертных бизнес – процессов;
 - единых информационных систем (ERP, CRM, SCM и т.д.);
 - кадрового агентства при бизнес–сообществе;
 - институтов социального продвижения и т.д.
2. Оптимальной стратегией позиционирования компании в бизнес-сообществе может состоять во включении в сателлитную программу лидеров одного из бизнес-сообществ. В данном случае важно грамотно оценить и выбрать нужное бизнес-сообщество.

Инструменты формирования и поведения лидера бизнес-сообщества.

Введение

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 сверхприбыли за счет инновации менеджмента
Механизм кооперации	Лоббирование бренда	Лоббирование цеховых интересов	Лоббирование идеологии бизнеса

Ниже перечислены основные стратегические инструменты, обеспечивающие приобретение корпоративной конкурентных преимуществ на рынке – создание собственного бизнес – сообщества:

1. Продвижение себя как лидера бизнес-сообщества по сырьевой цепочке.
2. Продвижение себя как лидера бизнес-сообщества по технологической кооперации.
3. Продвижение себя как лидера бизнес-сообщества по управленческой кооперации.
4. Создание системы трансфертных бизнес – процессов в бизнес – сообществе.
5. Формализация знаний лидера бизнес-сообщества для системы CRM бизнес-сообщества.
6. Создание кадрового агентства при бизнес–сообществе.
7. Создание бизнес – сообщества компании.

При этом мы исходим из следующих предпосылок:

1. Лидеры бизнес-сообщества предпочитают отдавать часть институциональных функций на аутсорсинг.
 2. Оптимизация роли компании в бизнес-сообществе может происходить в рамках её ключевых компетенций путем взятия на себя ряда функционалов, отдаваемого лидером бизнес-сообщества на аутсорсинг.
- Рассмотрим подробно каждый из инструментов.

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».

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».

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 обучающих 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».

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.

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

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»[®]) предприятий, входящих в бизнес – общество.
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

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 компе-

тенции 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.

Инструменты оптимизации ролей компаний в бизнес-сообществах.

Введение

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.

В соответствии с методологией «9 ключей бизнеса» 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.

Рассматриваемые инструменты позволяют оптимизировать Вам все сферы менеджмента предприятия, находящегося в бизнес-сообществе.

При этом мы исходим из постулата, что компания – член бизнес-сообщества может взять себе на аутсорсинг функционал (отдаваемый лидером) и, тем самым оптимизировать свою роль в бизнес-сообществе, только при условии сбалансированности своего менеджмента по следующим ключевым сферам: Стратегия; Руководство; Персонал; Знания; Культура; Контроль; Технологии; Процессы; Ресурсы.

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 раз-

вития 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.

2. Аудит и реинжиниринг бизнес – процессов 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.

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.

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.

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 «зачотка» 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.

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 внутрипроцессного 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

ЗАКЛЮЧЕНИЕ.

Отдельная тема. Механизмы формирования (внедрения) бизнес-среды как инструмента лоббирования национальных интересов РФ на зарубежных рынках.

Исходные предпосылки:

1. Значительную роль во взаимодействии компании с заинтересованными сторонами играют внешние стекхолдеры: зарубежные потребители и поставщики; международные финансовые и кредитные структуры; правительства иностранных государств через опосредованные общественные институты.
2. При вступлении в ВТО уровень рентабельности Российского бизнеса снизится при существующем положении вещей до 3-5%, что неминуемо приведет к уничтожению социально-ответственного бизнеса России.
3. Актуальной является разработка механизмов формирования (внедрения) бизнес-среды как инструмента лоббирования национальных интересов РФ в других странах, что позволит сохранить социально-ответственный бизнес России при вступлении в ВТО. Это защитит национальные интересы Российской Федерации в новых экономических условиях.

Механизмы:

1. Механизмы формирования бизнес-среды на зарубежных рынках.
2. Механизмы формирования бизнес-сообществ на зарубежных рынках.
3. Механизмы преобразования сформированных бизнес-сообществ на зарубежных рынках в транснациональные корпорации с доминирующим Российским участием.

Результаты исследований, подтверждающих сказанное: изучение бизнес-среды основных зарубежных рынков на предмет выявления маркеров их лояльности к РФ.

Выводы:

1. Социальная ответственность органов государственной власти накануне вступления России в ВТО состоит в недопущении снижения уровня доходности социально-ответственных предприятий России путем преобразования бизнес-среды на зарубежных рынках, формирования лояльных к РФ бизнес-сообществ и активного лоббирования их превращения в ТНК с доминирующим Российским участием.

Список литературы

1. Агафонов С. А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. – М.: Экономика. – 1990.
2. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика. – 1989.
3. Анцупов А.Л., Шипилов А.И. Конфликтология. М., 1999.
4. Армстронг М. Основы менеджмента. М., 1998.
5. Артемов Ю. М. Материальное стимулирование в системе финансовых отношений. - М.: Финансы и статистика. - 1991.
6. Астринский Д., Наонян В. Экономический анализ финансового положения предприятия // Экономист. – 2000. № 12.
7. Аунапу Ф.Ф. Научные методы принятия решений в управлении производством. – М.: Экономика, 1974.
8. Багов В.П. Методика оценки эффективности стратегии корпоративной системы по обобщенным характеристикам. // Финансы. 2000, №11.
9. Багриновский К.А., Рубцов В.А. Модели и методы прогнозирования и долгосрочного планирования: Учебное пособие. - М., 1992.
10. Базарова Т.Ю. Управление персоналом развивающейся организации: Учебное пособие. М., 1996.
11. Баканов М. И., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа. М. - 1993.
12. Балабанов И.Т. Инновационный менеджмент. СПб., 2001.
13. Бандурин А.В., Чуб Б.А. Стратегический менеджмент организации. СПб., 2002.
14. Бенвенисте Г. Овладение политикой планирования: Пер. с англ. М.: Издательская группа "Прогресс", "Универсал".
15. Бендиков М.А. Некоторые направления повышения эффективности российских высоких технологий. //

- Менеджмент в России и за рубежом. №5, 2000.
16. Бизюкова И.В. Кадры управления. Подбор и оценка: Учебное пособие. М., 1998.
 17. Бикмухаметов И.Х. Исследование систем управления: Учеб. пособие. Уфа, 2001.
 18. Бодди Д., Пейтон Р. Основы менеджмента. - СПб, 1999.
 19. Борисова Е.А. Оценка и аттестация персонала. – СПб.: Питер, 2003.
 20. Бороненкова С.А. Управленческий анализ. М., 2002.
 21. Боумэн К. Основы стратегического менеджмента. / Под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. М., 1997.
 22. Булатов А.Н. Методические инструменты комплексной оценки экономической эффективности корпоративного управления на промышленных предприятиях Российской Федерации. М., 2001.
 23. Бурлачук В. Судьба авторитета в современном мире. // Социология: теория, методы, маркетинг. Киев, 2000. №4. – С.91-105.
 24. Буров В. Н. и др. Стратегическое управление фирмами. Моделирование. Практикум. Деловые игры. - М.: 1997.
 25. Бурцев В.В. Управленческий аудит системы сбыта готовой продукции. – М.: ИВЦ "Маркетинг", 1999.
 26. Вайсман А. Стратегия маркетинга: 10 шагов к успеху. Стратегия менеджмента: 5 факторов успеха.: Пер. с нем. – М.: Интерэксперт. – 1995.
 27. Валеева О.Р., Комаров А.Г. Менеджмент: Учеб. пособие. Уфа, 2000.
 28. Валуев С.А., Игнатъева А.В. Организационный менеджмент. М., 1993.
 29. Валуев С.А., Волкова В.Н., Игнатъева А.В. и др. Системный анализ в экономике и организации производства. Л., 1991.
 30. Вачугов Д.Д. Венегин. В.Р. Менеджер и стиль руководства. //Социально-политический журнал. 1993, №7.
 31. Веилл П. Искусство менеджмента. – М.: новости. – 1993.
 32. Веилл П. Искусство менеджмента. – М.: Новости. – 1993.
 33. Верли Х. П. Маркетинг как стратегический фактор успеха // Проблема теории и практики управления. – 1992. - № 6. –С. 54. 60.
 34. Вершигора Е.Е. Основы управления. - Минск: Выш. шк., 1984.
 35. Вив Шеклтон. Психология лидерства в бизнесе. СПб., 2003.
 36. Винокуров В. А. Организация стратегического управления на предприятии. – М.: Центр экономики и маркетинга. – 1996.
 37. Виссема Х. Менеджмент в подразделениях фирмы. М., 1996.
 38. Виханский О. С. Стратегическое управление. - Москва. - 1996.
 39. Виханский О. С. Стратегическое управление: - М.: МГУ. – 1995.
 40. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент. - М.: Гардарика. – 1999.
 41. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент: Учебник. М., 2000.
 42. Власов А.К. Роль совета директоров: зарубежный опыт. // Управление компанией. 2004, №3.
 43. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии.: - М.: Экономика. – 1999.
 44. Водачек Л., Водачкова О. Стратегия управления инновациями на предприятии.: - М.: Экономика. – 1999.
 45. Волков Л.В. Дефекты в системе корпоративного управления как одна из основных причин несостоятельности российского производства. // ЭКО. 2000, №10.
 46. Ворожейкин И.Е., Кибанов А.Я., Захаров Д.К. Конфликтология. М., 2000.
 47. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя – практика: Пер. с англ. М., 1991.
 48. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М., 1991.
 49. Гаврилин Ю. Ф. Маркетинг: стратегия и тактика менеджера. – Челябинск.: Наука, 1995. – 253 с.
 50. Герчикова И. Н. Менеджмент: Учебник 3-е изд. перераб. И доп. – М., Юнити, 2001. – 501с.
 51. Герчикова И. Н. Менеджмент: учебник для вузов. М.: ЮНИТИ «Банки и биржи», 1994.
 52. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М., 2001.
 53. Голубков Д.Ю. Особенности корпоративного управления в России. М., 1999.
 54. Голубков Е. П. Маркетинговые исследования: теория, методология и практика. М., Финпресс, 1998.
 55. Гольдштейн Г.Я. Основы менеджмента: Учебное пособие. Таганрог, 2003.
 56. Гришина Н.В. Психология конфликта. СПб., 2000.
 57. Грюниг Р. Методы и средства стратегического планирования на фирме // Проблемы теории и практики управления. – 1993. - № 3. – С. 53-57.
 58. Грюниг Р. Методы и средства стратегического планирования на фирме // Проблемы теории и практики управления. – 1993. - № 3.

59. Гусейнов А.А. Этика доброй воли: Кант И. Лекции по этике. М., 2000.
60. Дарендорф Р. Элементы теории социального конфликта. // Социологические исследования. 1994, №5.
61. Дафт Р.Л. Менеджмент: Пер. с англ.: Учебник. СПб., 2000.
Деловое планирование: Методы. Организация. Современная практика. - М.: Финансы и статистика. - 1997.
62. 1997.
63. Дж. М. Эванс, Б. Берман. Маркетинг. - Москва: Экономика, 1993.
64. Джон Ф. Берджес, Дэн Штайнхофф. Основы управления малым бизнесом. Москва 1997.
65. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг: Учебн. пособие / Пер. с нем. Макарова. - М.: Высш. шк.: Инфра. - М, 1996. - 255 с.
66. Дорошев В. И. Товар в маркетинговой деятельности предприятия: Учеб. пособие. / С. - Петерб. торг. - экон. ин-т. - СПб, 1996. - 62 с. 30. Емельянов Ю. В. «Как помочь самому себе». Москва, 1993 г.
67. Искусство менеджмента. Практич. пособие/ Пер. с англ. - М., «Финпресс», 1998. - 272с.
Кинг У., Килайнд Д. Стратегическое планирование и хозяйственная политика. - М.: Прогресс. -1992.
- 68.
69. Кохно П. А. / Микрюков В. А. / Коморов С. Е. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993.
70. Ламбен Жан-Жак. Стратегический маркетинг. Санкт-Петербург, Наука, 1996.
71. Латтман Ш. Стратегия и политика предприятия // Проблемы теории и практики управления. - 1995. - № 5. - С. 92-93.
72. Латтман Ш. Стратегия и политика предприятия // Проблемы теории и практики управления. - 1995. - № 5. - С. 92-93.
73. Любинова Н. Г. Менеджмент - путь к успеху. М. 1992.
74. Любинова Н. Г. Менеджмент - путь к успеху. М. 1992.
75. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело. - 1999.
76. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. - М.: Дело. - 1999.
77. Милгроу П., Робертс Дж. Экономика, организация и менеджмент: В 2-х т. /Пер. с англ. под. ред. И. И. Елисейевой, В. Л. Тамбовцева. СПб.: Экономическая школа, 1999. Т. 2. 422с.
78. Мирзоев Р. Г. Методология эффективности в менеджменте и маркетинге. Учебное пособие. - СПб, 1997.
79. Мирзоев Р. Г. Методология эффективности в менеджменте и маркетинге. Учебное пособие. - СПб, 1997.
80. О. С. Виханский. Стратегическое управление, М. - 1996.
81. Общий менеджмент. Дайджест учебного курса/Под. ред. А. К. Казанцева. - М.: ИНФРА-М, 2001. - 2001. - 252с.
82. Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для вузов. / С. Е. Каменипера, Ф. М. Русинова - М.: Высшая школа, 1994.
83. Остапенко В. Финансовое состояние предприятия: оценка, пути повышения //Экономист. 2000. № 7.
84. Санталайнен Т., Поренне П. Управление по результатам» М., 1994.
85. Современный бизнес: Учеб. в 2 т. Т. 1: Пер. с англ. / Д. Дж. Речмен, М. Х. Мескон, К. Л. Боуви, Дж. В. Тилл. - М.: Республика, 1995.
86. Старосьцяк Е. Основы менеджмента. - С. Петербург: Коруна, 1999.
87. Тейлор Ф. Основы научного менеджмента. - М.: Прогресс. - 1992.
88. Управление персоналом организации: Ученик / Под ред. А. Я. Кибанова. / М.: ИНФРА-М, 1997.
89. Фатхутдинов Р. А. Производственный менеджмент: Учебник, 2-е изд., - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. - 464с.
90. Хоскинг А. Курс предпринимательства. М. - 1993.
91. Четыркин Е. М. Методы финансовых и коммерческих расчетов. М.: Дело. - 1995.
92. Шпехт Г., Эвольд А. Организационные аспекты стратегического технологического менеджмента // Проблемы теории и практики управления. - 1993. - № 2.
93. Шуляк П. Н. Финансы предприятий. М.: Издательский дом «Дашков и Ко». - 2001.

План-конспект составил
доцент, к.т.н.

_____ А.В. Яковлев

12 августа 2008 года