

УТВЕРЖДЕН

ВКСП.180020-00 ЛУ

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

Шифр: МТД «9КБ» версия 1.0

**ВЗАИМОСВЯЗЬ СФЕР УПРАВЛЕНИЯ.  
ПОРЯДОК ДЕЙСТВИЙ В ТИПОВЫХ СИТУАЦИЯХ**

**ВКСП.180020-01 60**

всего листов **21**

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

**АННОТАЦИЯ**

В документе представлено описание взаимосвязи сфер управления, а также определен порядок действий для типовых ситуаций бизнеса с использованием методология «9 ключей бизнеса» (далее – МТД «9КБ»).

**СОДЕРЖАНИЕ**

<b>1. ВЗАИМОСВЯЗЬ КОНТУРОВ УПРАВЛЕНИЯ.....</b>	<b>4</b>
1.1 ОПИСАНИЕ СИСТЕМНОГО КОНТУРА УПРАВЛЕНИЯ.....	5
1.2 ОПИСАНИЕ КОНТУРА ИДЕЙ .....	6
1.3 ОПИСАНИЕ БАЗОВОГО КОНТУРА.....	7
1.4 ДИАГНОСТИКА КОНТУРОВ УПРАВЛЕНИЯ .....	8
1.4.1 <i>Порядок проведения опроса .....</i>	<i>8</i>
1.4.2 <i>Порядок обработки результатов .....</i>	<i>9</i>
1.4.3 <i>Пример порядка представления результатов .....</i>	<i>10</i>
<b>2. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ «ОКБ» ДЛЯ ВЕРТИКАЛЬНО И ГОРИЗОНТАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ СТРУКТУР .....</b>	<b>15</b>
2.1 ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ КОНЦЕПЦИИ.....	15
2.2 МАТЕМАТИЧЕСКОЕ ОПИСАНИЕ БАЗОВОЙ МОДЕЛИ ПРОЕКТА.....	15
<b>3. ПОРЯДОК ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ТИПОВЫХ СИТУАЦИЙ .....</b>	<b>20</b>
3.1 РАЗВИТИЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ .....	20
3.2 СОЗДАНИЕ НОВОГО БИЗНЕСА .....	20

## 1. ВЗАИМОСВЯЗЬ КОНТУРОВ УПРАВЛЕНИЯ

Существует 3 важнейших области применения в компании методов управления (рис. 1). Это обеспечение стабильности компании (системный контур), обеспечение «пронывренности» компании (контур идей) и обеспечение безубыточности компании (базовый контур). Для решения этих задач, все сферы методов управления сгруппированы в три контура: системный, контур идей и базовый контур. Взаимосвязь сфер на контурах представлена на рисунке 2.



Рис. 1 - Области управления компанией

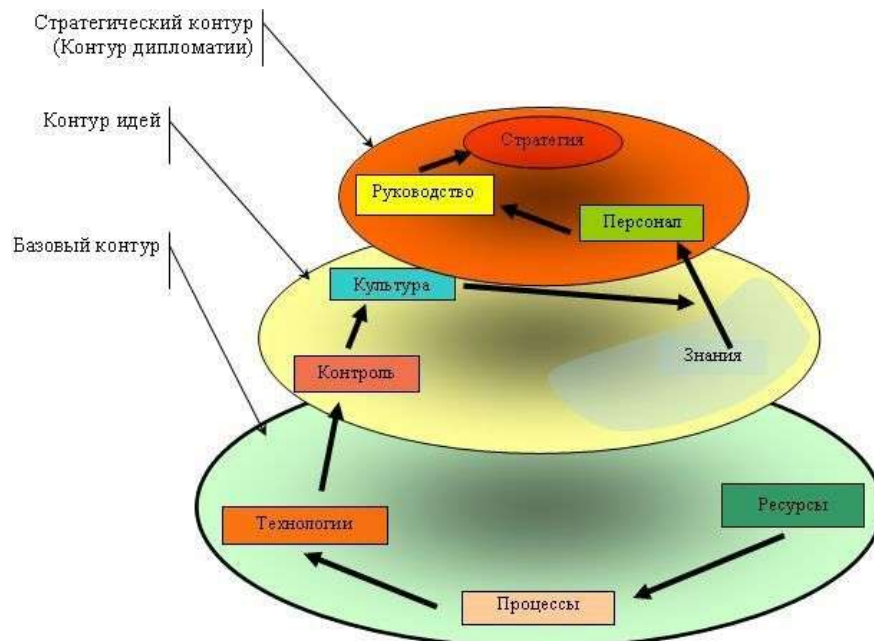


Рис. 2 – Взаимосвязь сфер управления на контурах управления компанией

Важно также понимать, что компания находится во внешней среде, в окружении своих стейкхолдеров, с которыми она постоянно взаимодействует (рис. 3).

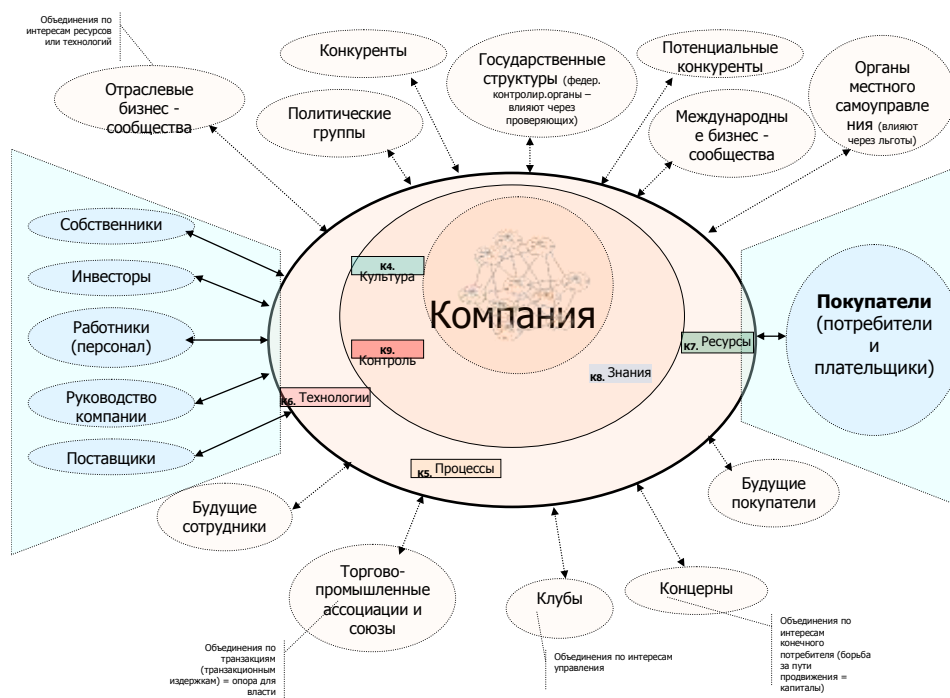


Рис. 3 – Стекхолдеры компании

## 1.1 Описание системного контура управления

Системный контур отвечает за обеспечение стабильности компании. Поэтому в него входят следующие сферы управления (рис. 4):

- определение будущего компании (стратегических целей), путей его достижения и норм поведения компании при выстраивании ею системы отношений со своим бизнес-окружением (сфера управления «стратегия»);
- обеспечение соответствия структуры и системы отношений внутри компании выбранному пути достижения стратегических целей (сфера управления «руководство»);
- обеспечение компании сотрудниками, способными реализовать стратегические цели компании и поддержание их мотивации на требуемом уровне (сфера управления «персонал»).



Рис. 4 – Сферы управления, входящие в системный контур

Стеклодерами<sup>1</sup> системного контура являются следующие группы (рис. 5):

1. Государственные структуры
2. Политические группы
3. Международные бизнес-сообщества
4. Центры деловой активности (бизнес-клубы и ассоциации)

<sup>1</sup> Стеклодер (заинтересованная сторона) - лицо или группа, заинтересованные в деятельности или успехе организации. Примеры: потребители, владельцы, работники организации, поставщики, банкиры, ассоциации, партнеры или общество [МС ИСО 9000:2000]



Рис. 5 – Стеклохолдеры системного контура управления

## 1.2 Описание контура идей

Контур идей отвечает за обеспечение «пронируемости» компании за счет развития у сотрудников ключевых компетенций для получения компанией новых источников дохода и сверхприбылей. Поэтому в него входят следующие сферы управления (рис. 6):

- обеспечения в компании качественной дисциплины (сфера управления «Контроль»);
- создания в компании такой корпоративной культуры, формирующей деловую рабочую атмосферу, в которой сотрудники могут рождать и применять новые идеи (сфера управления «Культура»);
- формализации и эффективного использования интеллектуального потенциала сотрудников компании (сфера управления «Знания»).

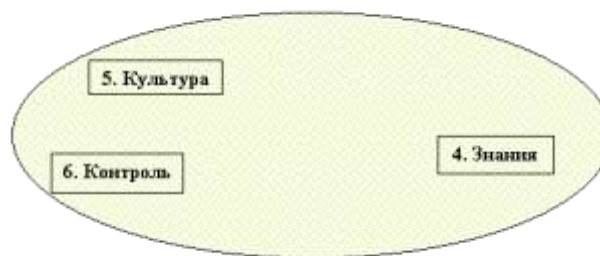


Рис. 6 – Сферы управления, входящие в контур идей

Стеклохолдерами контура идей являются так называемые «первичные стеклохолдеры»<sup>2</sup>, к которым относятся следующие группы (рис. 7):

1. Отраслевые бизнес-сообщества
2. Органы местного самоуправления
3. Потенциальные конкуренты
4. Торгово-промышленные палаты, ассоциации и союзы
5. Будущие сотрудники компании
6. Концерны (объединения групп предприятий по интересам конечного потребителя для продвижения продукции и объединения капиталов)

<sup>2</sup> Первичные стеклохолдеры – субъекты, оказывающие решающее влияние на деятельность компании (акционеры, клиенты, поставщики, кредиторы, покупатели и продавцы продукции компании). [POST, 2002, с.11-12]



Рис. 7 – Стекхолдеры контура идей

### 1.3 Описание базового контура

Базовый контур отвечает за обеспечение безубыточности компании. Поэтому в него входят следующие сферы управления (рис. 8):

- минимизирующие время производства продукта при заданном уровне качества (сфера управления «технологии»);
- обеспечивающие собственно производство продукта путем построения сквозных бизнес-процессов предприятия (сфера управления «процессы»);
- обеспечивающие приобретение компанией основ ее жизнедеятельности (сфера управления «ресурсы»).

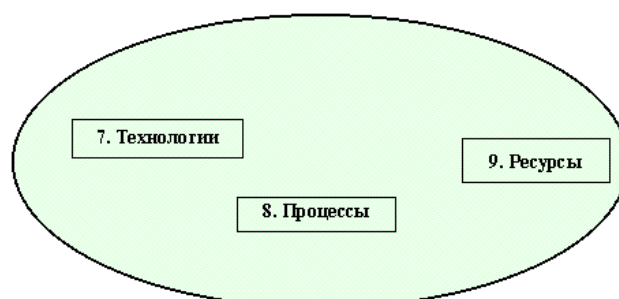


Рис. 8 – Сферы управления, входящие в базовый контур

Стеклодерами контура идей являются так называемые «вторичные стекхолдеры»<sup>3</sup>, к которым относятся следующие группы (рис. 9):

1. Конкуренты
2. Покупатели
3. Поставщики
4. Работники компании
5. Руководство компании
6. Инвесторы
7. Собственники компании

<sup>3</sup> Вторичные стекхолдеры – те люди и общественные группы, взаимное влияние которых находится в прямой или косвенной зависимости от деятельности или решений компании (местное сообщество, органы власти, СМИ, общество в целом) [POST, 2002, с.11-12]

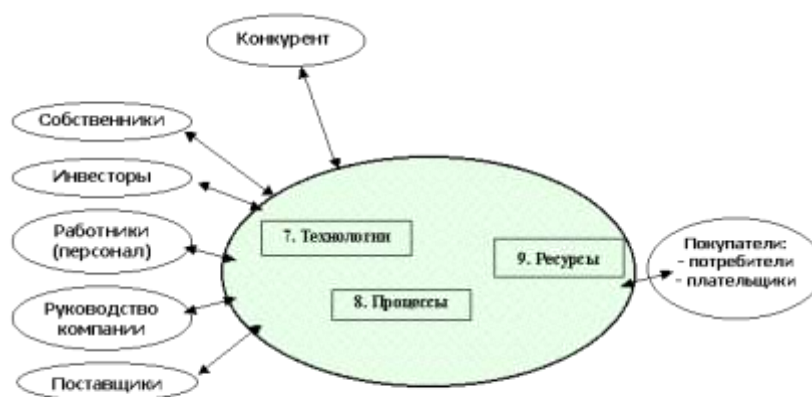


Рис. 9 – Стекхолдеры базового контура

## 1.4 Диагностика контуров управления

Диагностика контуров управления проводится прежде всего для выяснения прежде всего того, насколько успешно компания справляется с:

- обеспечением стабильности компании (системный контур);
- обеспечением «пронзырливости» компании (контур идей);
- обеспечением безубыточности компании (базовый контур).

Для выяснения указанных факторов принципиальное значение имеет взаимоотношения компании с различными группами стейкхолдеров, каждая из которых «закреплена» за своим контуром управления.

### 1.4.1 Порядок проведения опроса

Для диагностики контуров управления используется специальный опросник. Респонденту предлагается перечень вопросов, на которые он дает ответы в диапазоне: -2 .. +2. При этом он оценивает свою компанию год назад, сегодня и в будущем:

Год назад	Сегодня	Хотелось бы															
<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">-2</td> <td style="padding: 2px 10px;">-1</td> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">+1</td> <td style="padding: 2px 10px;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">-2</td> <td style="padding: 2px 10px;">-1</td> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">+1</td> <td style="padding: 2px 10px;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2	<table border="1" style="display: inline-table; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 2px 10px;">-2</td> <td style="padding: 2px 10px;">-1</td> <td style="padding: 2px 10px;">0</td> <td style="padding: 2px 10px;">+1</td> <td style="padding: 2px 10px;">+2</td> </tr> </table>	-2	-1	0	+1	+2
-2	-1	0	+1	+2													
-2	-1	0	+1	+2													
-2	-1	0	+1	+2													

Интерпретация вариантов ответов приведена в таблице ниже.

-2	-1	0	+1	+2
Очень плохо	Плохо	Средне	Хорошо	Отлично

Ниже приведены примеры вопросов для всех трех контуров управления.

#### I. Вопросы для системного контура управления:

1. Оцените степень развитости отношений между Вашей компанией и стейкхолдерами соответствующих групп (год назад, сегодня и в перспективе): государственные структуры; политические группы; международные бизнес-сообщества; центры деловой активности (бизнес-клубы и ассоциации).

2. Укажите основных стейкхолдеров, отношения с которыми (как положительные, так и негативные) у Вас наиболее развиты по группам: государственные структуры; политиче-



ские группы; международные бизнес-сообщества; центры деловой активности (бизнес-клубы и ассоциации).

### II. Вопросы для контура идей:

1. Оцените степень развитости отношений между Вашей компанией и стекхолдерами соответствующих групп (год назад, сегодня и в перспективе): отраслевые бизнес-сообщества; органы местного самоуправления; потенциальные конкуренты; торгово-промышленные палаты, ассоциации и союзы; будущие сотрудники компании; концерны (объединения групп предприятий по интересам конечного потребителя для продвижения продукции и объединения капиталов).

2. Укажите основных стекхолдеров, отношения с которыми (как положительные, так и негативные) у Вас наиболее развиты по группам: отраслевые бизнес-сообщества; органы местного самоуправления; потенциальные конкуренты; торгово-промышленные палаты, ассоциации и союзы; будущие сотрудники компании; концерны.

### III. Вопросы для базового контура:

1. Оцените степень развитости отношений между Вашей компанией и стекхолдерами соответствующих групп (год назад, сегодня и в перспективе): конкуренты; покупатели; поставщики; работники компании; руководство компании; инвесторы; собственники компании.

2. Укажите основных стекхолдеров, отношения с которыми (как положительные, так и негативные) у Вас наиболее развиты по группам: конкуренты; покупатели; поставщики; работники компании; руководство компании; инвесторы; собственники компании.

## 1.4.2 Порядок обработки результатов

Для расчета показателей сбалансированности менеджмента компании собранные данные перегруппируются исходя из структуры системы показателей по методологии «9 ключей бизнеса».

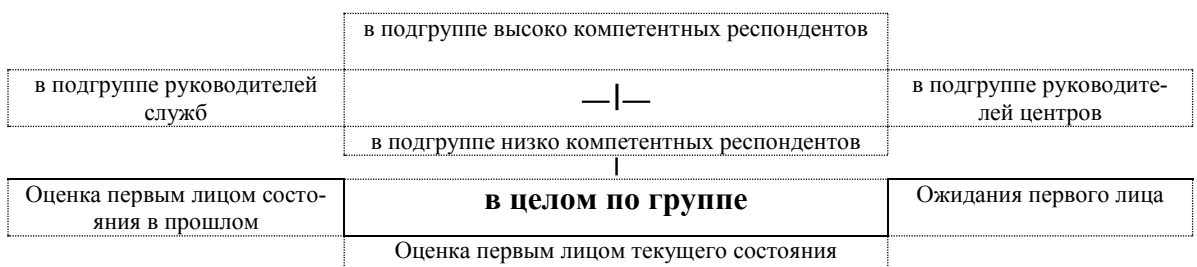
По окончании перегруппировки проводится анализ ранжированного списка респондентов, исходя из которого чаще всего выделяются:

- подгруппы: высоко и низко компетентных респондентов;
- подгруппы: руководителей служб и руководителей центров.

После перегруппировки по каждой группе показателей рассчитываются арифметические средние значения:

- в целом по группе;
- по подгруппе высоко компетентных респондентов;
- по подгруппе низко компетентных респондентов;
- по подгруппе руководителей служб обеспечения;
- по подгруппе руководителей центров прибыли;
- по ответам собственника:
  - оценок текущего состояния менеджмента в компании;
  - оценок состояния менеджмента в компании в прошлом;
  - желательного состояния менеджмента в компании в будущем.

В целях визуализации данных указанные расчетные значения схематические представляются в виде структуры:



Указанная структура используется для отображения сбалансированности контуров менеджмента и отдельных сфер менеджмента.

### 1.4.3 Пример порядка представления результатов

Обобщающие показатели сбалансированности менеджмента компании представлены в таблице 1.

Таблица 1 – Обобщающие показатели сбалансированности менеджмента компании

	в подгруппе высоко компетентных респондентов 0.56	
В подгруппе руководителей служб 0.48	— —	в подгруппе руководителей центров 0.7
	В подгруппе низко компетентных респондентов 0.43	
Оценка первым лицом состояния в прошлом -0.89	<b>в целом по группе</b> <b>0,52</b>	Ожидания первого лица 1.21
	Оценка первым лицом текущего состояния -0.35	

В целом менеджмент компании сбалансирован на уровне между «Средне» и «Хорошо» ( $S = 0.52$ ).

Первое лицо:

- оценивает текущее состояние сбалансированности менеджмента корпорации как ниже «Среднего» ( $S^1 = -0.35$ ), что существенно ниже оценок управленческой командой в целом ( $S^1 - S = -0.87$ );
- отмечает положительную динамику в повышении сбалансированности менеджмента корпорации: от  $-0.89$  в прошлом до  $-0.35$  в настоящем.
- ожидает ( $S^F = 1.21$ ) существенно повысить уровень сбалансированности менеджмента в корпорации ( $S^F - S^1 = 0.54$ ).

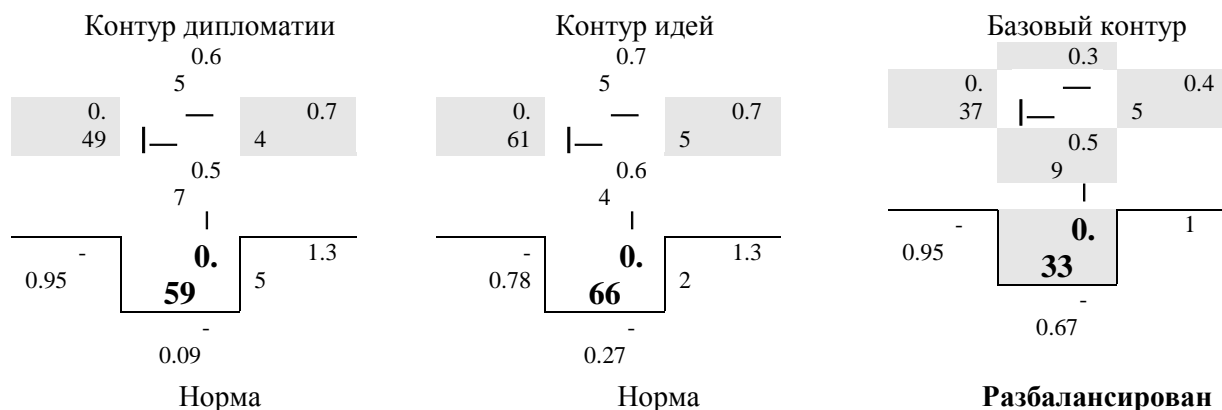
Управленческая команда компании оценивает степень сбалансированности компании как скорее «Хорошо» (0.56 и 0.43). Однако *уровень компетенции управленческой команды не однороден*, о чем свидетельствуют некоторые отличия в их оценках:

- оценки высоко компетентных респондентов составляют ( $S_{Hi} = 0.56$ );
- оценки низко компетентных респондентов составляют ( $S_{Low} = 0.43$ );
- разница между их оценками ( $S_{Hi} - S_{Low}$ ) составляет 0.13.

Присутствует неоднородность между видениями сбалансированности менеджмента корпорации у руководителей центров прибыли и руководителей служб. Разница между их оценками ( $S_{ЦП} - S_{Сл}$ ) составляет 0.22. При этом оценки руководителей центров прибыли ( $S_{ЦП} = 0.7$ ) выше, чем оценки руководителей служб ( $S_{Сл} = 0.48$ ). В связи с тем, что службы обеспечивают деятельность корпорации в целом, данный факт может свидетельствовать о наличии *дисбаланса в управлении компанией*.

**Оценка сбалансированности контуров управления компании** представлена в таблице 2.

Таблица 2 - Показатели сбалансированности контуров управления компании



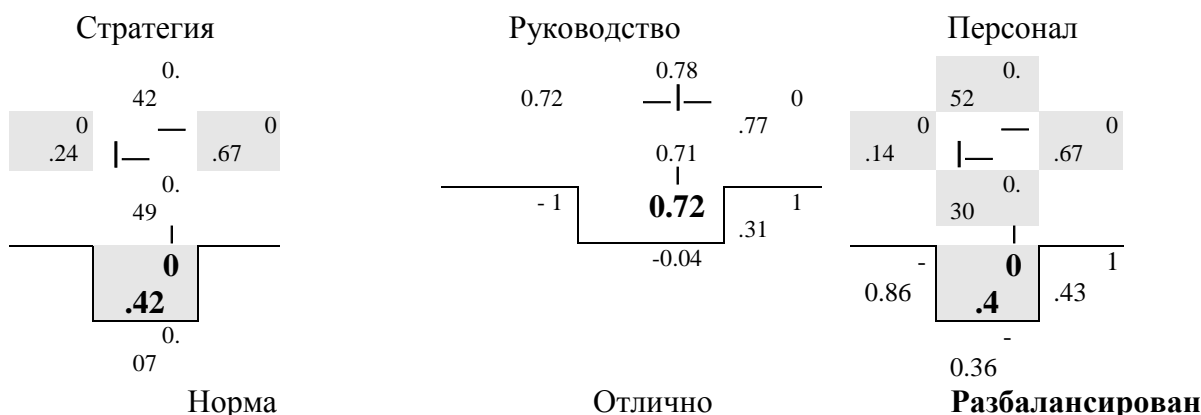
Контур дипломатии в целом сбалансирован ( $S=0.59$ ). Вместе с тем присутствует существенное рассогласование между оценками служб ( $S_{Сл}=0.49$ ) и оценками центров прибыли ( $S_{ЦП}=0.74$ ).

Контур идей сбалансирован лучше всех остальных ( $S=0.66$ ). Имеется небольшое рассогласование между оценками служб ( $S_{Сл}=0.61$ ) и оценками центров прибыли ( $S_{ЦП}=0.75$ ).

Базовый контур слабо сбалансирован ( $S=0.33$ ). Наряду с низкими оценками респондентов, присутствует определенное рассогласование внутри управленческой команды в степени развития в компании данного контура управления. Так, если высоко компетентные респонденты отмечают невысокое развитие данного контура ( $S_{Hi}=0.3$ ), то низко компетентные респонденты оценивают развитие данного контура управления как хорошее ( $S_{Low}=0.59$ ). Подобная ситуация может свидетельствовать об отсутствии критики о недостатках в своих подразделениях у ряда руководителей корпорации и об излишней самонадеянности. Также это может свидетельствовать о разрозненности управленческой команды в понимании важности развития Ресурсов, Процессов и Технологий в компании.

**Оценка сбалансированности сфер управления контура дипломатии** представлена в таблице 3.

Таблица 3 - Показатели сбалансированности сфер управления контура дипломатии



«Стратегия» находится на уровне между «Средне» и «Хорошо» ( $S=0.42$ ). Управленческая команда в целом имеет по этой сфере общее мнение. Имеются отличия в оценках стратегии между службами ( $S_{Сл}=0.24$ ) и центрами прибыли ( $S_{ЦП}=0.67$ ).

«Руководство» находится на хорошем уровне. ( $S=0.72$ ). Управленческая команда имеет по этому ключу общее мнение, различий в оценках служб и центров нет. Анализ распределений ответов респондентов по данной сфере управления показал высокую развитость данной сферы менеджмента. Однако её уровень значительно ниже ожидания высшего руководства.

Анализ распределений ответов руководителей служб (как тыловых подразделений) и центров прибыли (как передовых подразделений, работающих с клиентами) позволил выявить следующие возможности компании по динамическому росту:

- возможность компании эффективно развивать потенциал собственного бизнес-сообщества на рынке и в обществе;
- возможность компании выстроить отношения со своими стекхолдерами и разработать программу продвижения по направлениям B2C, B2B и B2G;

«Персонал» разбалансирован, о чем говорит самая низкая по контуру общая оценка ( $S=0.4$ ), а также различия в оценках управленческой команды:

- $S_{Hi}=0.52$  – для высоко компетентных респондентов и  $S_{Low}=0.30$  для низко компетентных респондентов;
- $S_{Сл}=0.14$  – для оценок служб и  $S_{ЦП}=0.67$  – для центров прибыли.

Анализ распределений ответов респондентов по сфере управления «Персонал» позволил выявить следующие области торможения изменениям:

- развитие служб не успевает за развитием центров
- темпы роста компании превышают темпы адаптации персонала

Анализ распределений ответов руководителей служб (как тыловых подразделений) и центров прибыли (как передовых подразделений, работающих с клиентами) позволил выявить следующие возможности корпорации по динамическому росту:

- возможность компании создать и позиционировать собственное бизнес-сообщество на рынке и в обществе при улучшении политики в области управления персоналом;
- возможность компании выстроить отношения со стекхолдерами своего бизнес-сообщества.

**Оценка сбалансированности ключей контура идей** представлена в таблице 4.

Таблица 4 - Показатели сбалансированности ключей контура идей компании.



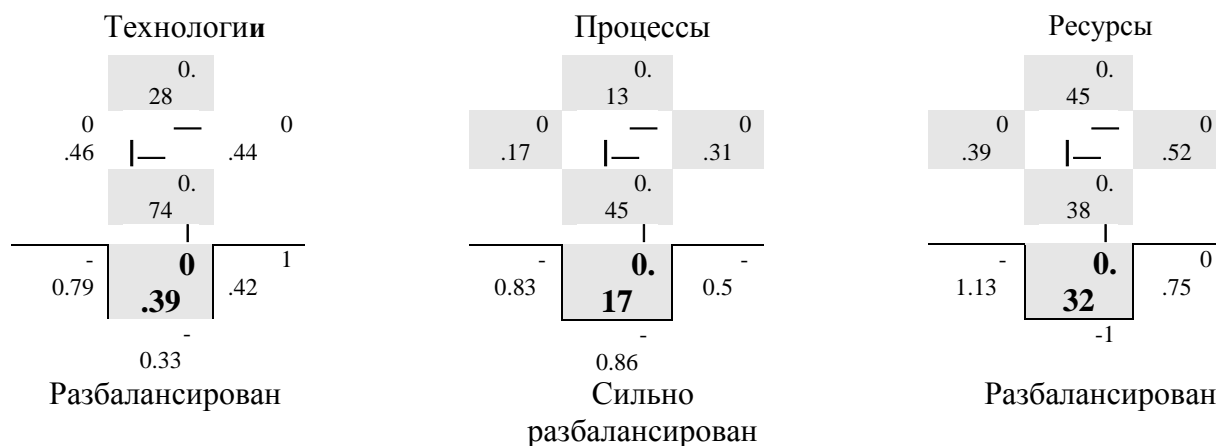
«Знания»: оценен респондентами в наименьшей степени. Наблюдается рассогласование между оценками высоко и низко компетентными респондентами, а также некоторое рассогласование между руководителями служб и центров прибыли корпорации.

«Культура»: лучше всего развита в корпорации и, по всей видимости, является одним из системообразующих факторов. Оценки всех респондентов по группам близки и одинаково высоки. Кроме того, это одна из немногих сфер управления, по которой оценки первого лица положительны.

«Контроль»: также имеет значение, близкое к «Хорошо». Имеются рассогласования в оценках служб и центров прибыли.

**Оценка сбалансированности ключей базового контура** представлена в таблице 5.

Таблица 5 - Показатели сбалансированности ключей базового контура компании



«Технологии»: имеет невысокую оценку ( $S=0.39$ ), присутствует значительная разбалансировка между оценками высоко и низко компетентных респондентов ( $S_{Hi}=0.28$ ;  $S_{Low}=0.74$ ). Низкая оценка данной сферы управления высоко компетентными респондентами связана прежде всего с более правильным пониманием ими сути и роли технологий в деятельности и развитии компании. Следствием этого является более адекватная оценка ими уровня развития технологий в компании. Косвенным подтверждением данного заключения является то, что оценки служб и центров практически идентичны ( $S_{Сл}=0.46$ ;  $S_{ЦП}=0.44$ ).

«Процессы»: наиболее разбалансированная сфера управления в компании и, одновременно имеет самую низкую оценку респондентами ( $S = 0.17$ ) и одну из самых низких оценок первого лица ( $S^1=-0.86$ ). Как и в сфере управления «Технологии» наблюдается разбалансировка между оценками высоко и низко компетентными респондентами ( $S_{Hi}=0.13$ ;  $S_{Low}=0.45$ ). Одновременно наблюдается перекося в мнениях служб и центров прибыли ( $S_{Сл}=0.17$ ;  $S_{ЦП}=0.31$ ).

Анализ распределений ответов респондентов по сфере управления «Процессы» позволил выявить следующие области торможения изменений:

- Процессы между подразделениями не развиты
- Внешняя видимость процессов значительно преобладает над их структурной проработанностью, что может приводить к несогласованию действий уже при небольших отклонениях от сложившегося уклада;
- Темпы роста компании превышают темпы развития системы управления и координации совместных действий

Анализ распределений ответов руководителей служб и центров прибыли позволил выявить следующие возможности компании по динамическому росту:

- возможность компании создать и позиционировать собственное бизнес-сообщество на рынке и в обществе только после кардинального улучшения системы внутреннего взаимодействия подразделений;
- возможность компании привлекать новых стейкхолдеров и улучшать отношения с уже имеющимися стейкхолдерами только после кардинального изменения системы целеполагания и подходов к внедрению процессного управления;

«Ресурсы»: имеет невысокую оценку ( $S = 0.32$ ). Одновременно наблюдается разбалансирование в мнениях высоко и низко компетентных респондентов ( $S_{Hi}=0.45$ ;  $S_{Low}=0.38$ ), а также в оценках служб и центров ( $S_{Сл}=0.39$ ;  $S_{ЦП}=0.52$ ). Важно отметить, что высоко компетентные респонденты более высоко оценивают развитие в компании данной сферы управления, по сравнению с оценками низко компетентные. Руководители центров прибыли также более высоко, чем руководители служб, оценивают развитие в компании сферы управления «Ресурсы».

**Итоговая карта сбалансированности сфер управления компании** представлена на рисунке 10.

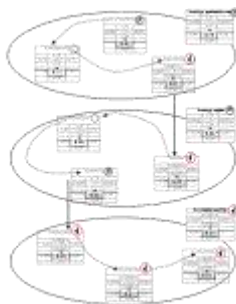


Рис. 10 – Итоговая карта сбалансированности сфер управления компании

## 2. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДОЛОГИИ «9КБ» ДЛЯ ВЕРТИКАЛЬНО И ГОРИЗОНТАЛЬНО ИНТЕГРИРОВАННЫХ СОЦИАЛЬНЫХ СТРУКТУР

### 2.1 Общее описание концепции

В своей деятельности мы подразумеваем, что компании, холдинги, политические партии, сетевые структуры по своей сути являются сложными социальными системами. Почему «социальными», спросите Вы? Дело в том, что социальными – значит, что основную роль в них играет именно человек, как источник основных материальных благ и выгод. Почему «системы»? Потому, что компании, учреждения, организации, общественные движения, социальные и коммерческие сети – это прежде всего сообщества людей (чаще всего профессионалов), объединенных для достижения определенных целей. Чаще всего эти цели дополняют их личные цели (например, потребность в самореализации), либо служат средством для достижения личных целей (например, работа, как источник денег).

К социальным системам (далее – СС) относятся частные и государственные предприятия, объединения предприятий, общественные объединения и проекты, политические партии, различные бизнес-структуры, общественные движения, социальные и коммерческие сети, общественные институты, саморегулирующиеся организации.

Реализация методологии «9 ключей бизнеса» (далее – МТД «9КБ») в российских социальных системах осуществляется через четкую последовательность мероприятий, которая далее именуется Проект. Проект является логическим завершением шестилетней работы по системному анализу лучшего опыта Российских компаний и мировых теоретических разработок в области управления бизнесом

### 2.2 Математическое описание базовой модели Проекта

Предполагается, что социальная система (компания, холдинг, партия) является сложной системой, состоящей из юридического лица или группы юридических лиц, имеющих единую систему управления (управляющую компанию). Управление социальной системой (в общем случае) может быть представлено в виде схемы управления с обратной связью (рис. 1).

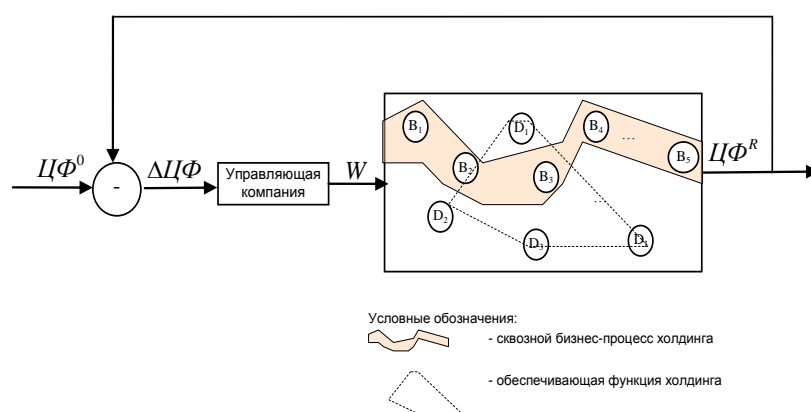


Рис. 1 – Обобщенная схема управления социальной системой (компанией, холдингом)

**Суть работы данной схемы следующая.** Высший орган управления (собственник, собрание учредителей, общее собрание) задает управляющей компании плановое значение целевой функции  $ЦФ^0$ , которое должно быть достигнуто социальной системой в заданный период времени. Целевой функцией является любое, актуальное для социальной си-

стемы, измеряемое описание задачи деятельности социальной системы (бизнеса), например минимизация издержек, максимизация прибыли или достижения стабильности показателей развития. Управляющая компания формирует вектор управляющих воздействий на элементы социальной системы  $W$ , в результате которых социальная система за заданный период достигает значения целевой функции  $\mathcal{C}\Phi^R$ . В качестве элементов социальной системы могут выступать отдельные компании холдинга, структурные подразделения компании, партийные ячейки партии и т.д. Анализируя степень расхождения  $\Delta\mathcal{C}\Phi = \mathcal{C}\Phi^R - \mathcal{C}\Phi^0$  в случае значимого расхождения управляющая компания формирует новые значения параметров вектора управляющих воздействий на элементы социальной системы  $W$ . При этом одной из основных задач управляющей компании является минимизация временных  $T = f(W)$  и финансовых  $C = f(W)$  издержек на формирование вектора управляющих воздействий. В общем виде задача управления социальной системой (компанией, холдингом) записывается как:

$$\left\{ \begin{array}{l} \mathcal{C}\Phi^R = f(\text{BP}_1^H, \dots, \text{BP}_N^H; \text{SF}_1^H, \dots, \text{SF}_L^H) \rightarrow \max/\min \\ \text{при } C = f(W) \rightarrow \min, T = f(W) \rightarrow \min \\ \text{и } \Delta\mathcal{C}\Phi \rightarrow 0 \end{array} \right.$$

Используемая методология «9КБ» позволяет декомпозировать отдельно взятое управленческое воздействие на социальную систему (компанию, холдинг)  $w$  на его составляющие  $w_1 - w_9$  (рис. 2).

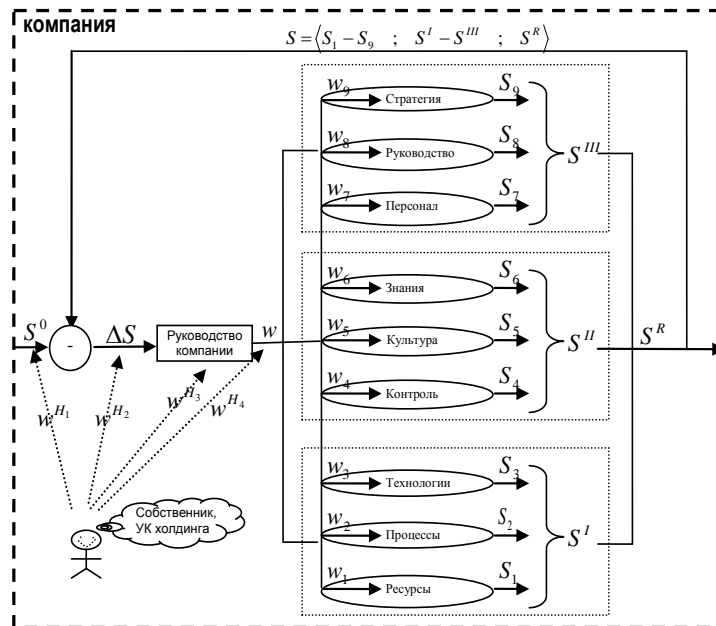


Рис. 2 – Структура сфер управления отдельным элементом социальной системы

Исходя из предлагаемой модели, работа управляющей компании по управлению социальной системой осуществляется следующим образом: первоначально определяется уровень сбалансированности менеджмента социальной системы  $S^0$ , необходимый и достаточный для ее успешного функционирования, как социальной системы. Зная  $S^0$ , руководство социальной системы формирует вектор воздействий  $w$ , позволяющий изменить соотношение сфер управления социальной системой в требуемом направлении. Формирование каждой из компонент  $w_1 - w_9$  вектора  $w$  состоит в том, что исходя из своего опыта и име-



емого в социальной системе арсенала групп методов управления по каждой сфере управления, руководство социальной системы (компании, холдинга, партии) определяет набор управляющих воздействий (обычно реализованных в форме методики, алгоритма, способа, системы и пр.), в наибольшей степени отвечающих сложившейся оперативной ситуации в социальной системе. Естественно выбираемые методы управления по каждой сфере управления должны удовлетворять временным и стоимостным ограничениям.

По окончании реализации каждого из выбранных методов, либо через определенные временные интервалы по каждой сфере управления руководство социальной системы (компании, холдинга и т.д.) организует измерение конкретных показателей, характеризующих достигнутый уровень развития каждой из сфер. Методика измерения этих показателей для каждой из сфер индивидуальна. В итоге расчетов все показатели по каждой из сфер управления сводятся к интегральным показателям  $S_1 - S_9$ , характеризующих степень развития каждой из девяти сфер управления. Так как социальные системы обычно состоят из нескольких интегрированных компаний, то возникает необходимость сравнения измеряемых характеристик. Требованием здесь является то, что все интегральные показатели должны быть отнормированы ( $0 \leq S \leq 1$ ) для обеспечения их дальнейшего сравнения друг с другом. В качестве иллюстрации на рисунке 3 приведен пример такого сравнения. Компания 1, осуществляющая промышленное производство, делает акцент на базовых сферах бизнеса, в то время как управляющая компаний социальной системы (холдинга) (компания 2) основное внимание уделяет своему стратегическому развитию, построению системы руководства и работе с персоналом.

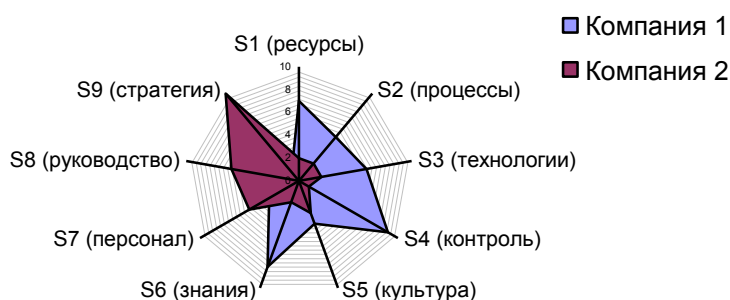


Рис. 3 – Пример сравнения сфер управления двух компаний социальной системы

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

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

- вектора  $S^0$ , например, путем изменения (уменьшения или увеличения) финансовых ресурсов компании;

- внесении корректив в уже рассчитанное значение степени рассогласования  $\Delta S = S - S^0$ ;

- внесении корректив в параметры вектора  $w$ ;

- в изменении состава руководства компании, что является серьезнейшим стрессом для системы управления компании и требует проведения специальных «балансирующих» процедур.

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

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

В результате применения вышеозначенного подхода применительно ко всей социальной системе (холдингу) вектор управляющих воздействий на социальную систему (компания холдинга)  $W$  преобразуется к матричному виду и дополняется матрицами стоимости и времени воздействий.

Таким образом обобщенная схема управления социальной системой (холдингом) (рис. 1), может быть преобразована к структуре управления, представленной на рисунке 4. Высший орган управления (собственник) задает управляющей компании плановое значение целевой функции, которое должно быть достигнуто холдингом в заданный период времени. Управляющая компания формирует вектор управляющих воздействий на компании социальной системы (холдинга)  $W = \langle w^{B_1}, \dots, w^{B_i}; w^{D_1}, \dots, w^{D_j}; w^H \rangle$ , в результате осуществления которых компании социальной системы (холдинга) (центры прибыли и обеспечивающие компании) реализуют сквозные бизнес-процессы и обеспечивающие функции социальной системы (холдинга).

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

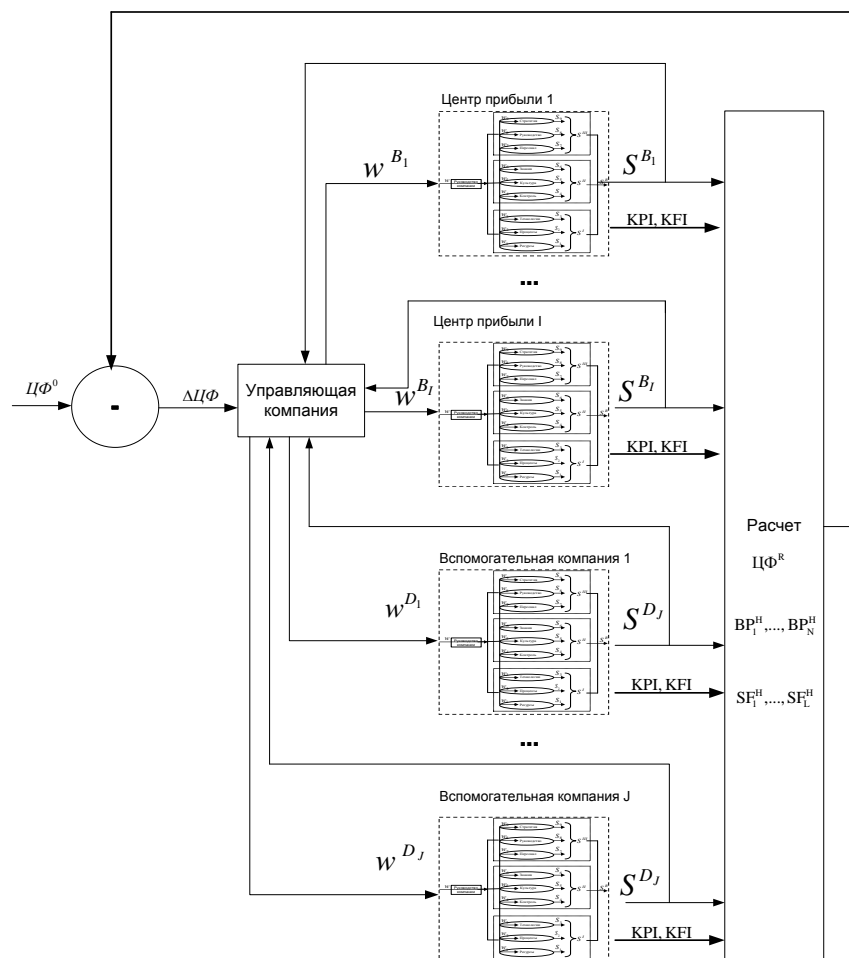


Рис. 4 – Структура управления компаниями социальной системы (холдинга)

Основным преимуществом предлагаемого подхода является использование методов системного анализа для решения задачи формирования универсальной системы управления социальной системы (холдингом), как группой интегрированных компаний. Это позволяет сделать измеримыми, оцениваемыми и подлежащими точной коррекции управленческие воздействия на компании социальной системы (холдинга) для получения ожидаемого результата. Дальнейшая реализация предложенного подхода позволит идентифицировать состояние социальной системы (холдинга) и компании, входящих в её структуру (состав холдинга), прогнозировать результат запланированного управленческого воздействия и управлять развитием социальной системы (холдинга) в российских условиях, обеспечивая его стабильность, безубыточность и прибыльность.

Более подробно теоретическое и математическое содержание Проекта изложено в документе «ВКСП.180020-01 60 01 – Статья ГУАП.doc».

### 3. ПОРЯДОК ДЕЙСТВИЙ ДЛЯ ТИПОВЫХ СИТУАЦИЙ

#### 3.1 Развитие промышленного предприятия

В документе «ВКСП.180020-01 60 02 - План улучшения пром предприятия.doc» представлен порядок применения мероприятий различных сфер управления для улучшения деятельности промышленного предприятия по переработке пластмасс, который состоит из 9 этапов (рис. 1).



Рис. 1 – Последовательность выполнения этапов

Для случая выполнения полного цикла мероприятий расписана программа действий, состоящая из 90 шагов.

#### 3.2 Создание нового бизнеса

Если провести аналогию между созданием нового бизнеса и ведением боевых действий, то это будут очень близкие вещи. Поэтому для адаптации сфер управления к тематике «создание нового бизнеса» воспользуемся уже известными всем ассоциациями - попробуем на карте Бородинской битвы расставить в правильном порядке основные элементы управления, а затем рассмотрим их применимость к созданию бизнеса.

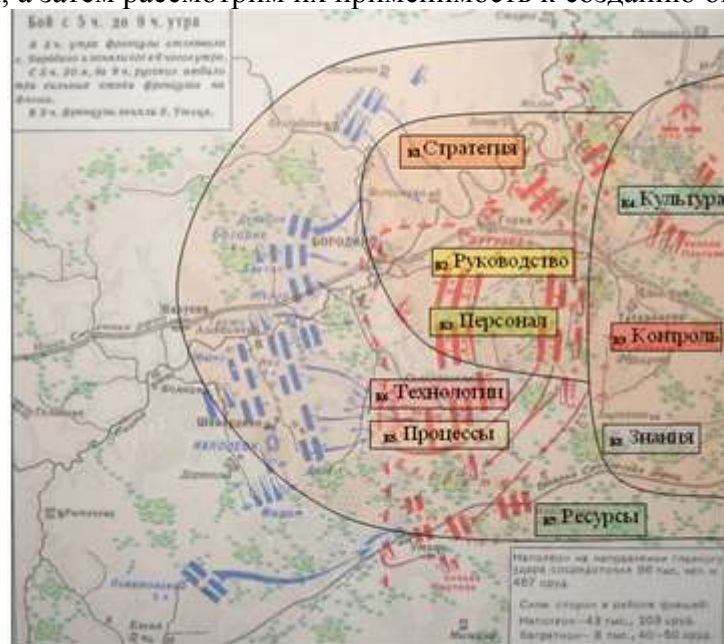


Рис.2. Основные сферы управления (ключи бизнеса).

Мы видим три контура организации, каждому из которых присущи определенные области управления, между которыми должен соблюдаться баланс. Пользуясь данной схемой, можно организовать свой бизнес таким образом, что бы он отвечал эталону успеха за счет понимания, какую именно из областей менеджмента компании надо “подтянуть” на каждом этапе развития малого бизнеса для достижения максимальной эффективности бизнеса.

Методология «9КБ» подразумевает, что молодая компания в своем развитии в большинстве случаев проходит 9 сложнейших этапов своего становления. В современных условиях эти этапы условно можно представить как путь армейского подразделения, которому необходимо преодолеть нарисованный на карте путь (рис.3), чтобы прийти из пункта «А» - места в поле (болоте, в пункт «Б» - крупный населенный пункт, где, по мнению инициаторов создания бизнеса, они смогут достичь своих целей. Это следующие этапы:

0. Подготовительный этап («Партизанский отряд»).
- 0.1. Кризис подготовительного этапа («Делаем взвод»).
1. Этап построения бизнес-системы («Боевая подготовка»).
- 1.1. Кризис этапа построения бизнес-системы («Рота»).
2. Этап укрепления бизнес-системы («Батальон»)
- 2.1. Кризис этапа укрепления бизнес-системы («Переход через Альпы»)
3. Этап развития бизнес-системы («Полк»)
- 3.1. Кризис этапа развития бизнес-системы («Нет компетенций»)
4. Этап укрепления бизнес-системы («Пожинание плодов»)

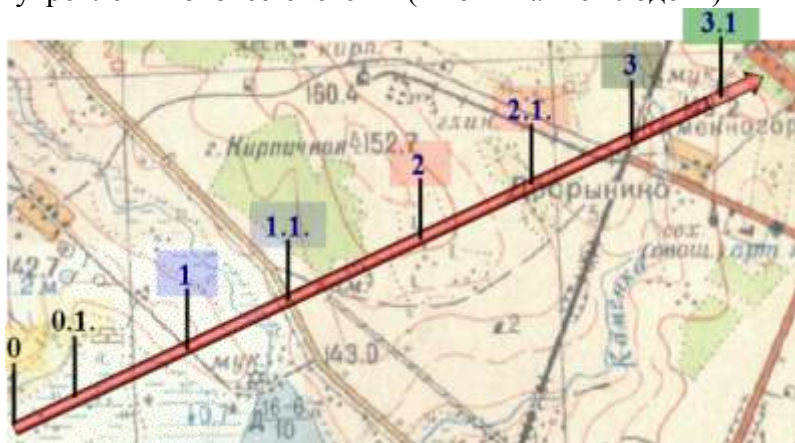


Рис.3. Карта местности.

Данная ассоциация в наибольшей степени отражает реалии современного малого бизнеса. Применение методологии «9КБ» позволяет четко диагностировать место молодой компании на карте своего развития и, что самое ценное, дать руководству компании алгоритм действий для большинства сложных ситуаций их бизнеса.

Подробно порядок применения различных сфер управления при создании нового бизнеса представлен в документе [«ВКСП.180020-01 60 03 - 9КВ kurs molodogo boytsa 2008.pdf»](#).