

УТВЕРЖДЕН

ВКСП.180020-00 ЛУ

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

Шифр: МТД «9КБ» версия 1.03

ПРОГРАММА ВНЕДРЕНИЯ

ВКСП.180020-01 70

всего листов **27**

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

АННОТАЦИЯ

В документе представлена программа внедрения в практику бизнеса в Российских условиях методологии «9 ключей бизнеса» (далее – МТД «9КБ»).

Данный документ относится к продуктам и форме продвижения Института.

Документ предназначен для:

- наших партнеров для выбора формы совместной деятельности;
- наших клиентов для оптимизации их затрат при работе с нами.

Взаимодействие с клиентом и предлагаемые нами инструменты достижения финансовых целей клиента описаны в проектах Института (документы ВКСП.180020-01 70 - ВКСП.180020-01 70 9).

СОДЕРЖАНИЕ

1.	ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ.....	4
1.1	ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ПРОЕКТА.....	4
1.2	ЦЕЛИ ПРОЕКТА	4
1.3	ЭТИЧЕСКИЕ НОРМЫ ПРОЕКТА	4
1.4	ОБЩЕЕ ОПИСАНИЕ КОНЦЕПЦИИ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТА	5
2.	ПРОДУКТЫ ИНСТИТУТА.....	7
2.1	СТАНДАРТНАЯ ПРОГРАММА ОБУЧЕНИЯ «ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ БИЗНЕСОМ, КАК СОЦИАЛЬНОЙ СИСТЕМОЙ».....	9
2.2	ДИАГНОСТИКА И РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ КОМПАНИИ ПО МОДЕЛИ «9 КЛЮЧЕЙ БИЗНЕСА».....	10
2.3	ИСПОЛЬЗОВАНИЕ НАРАБОТАННЫХ АЛГОРИТМОВ РЕШЕНИЯ ТИПОВЫХ СИТУАЦИЙ БИЗНЕСА (А) ОБМЕН ОПЫТОМ, Б) КОНСАЛТИНГ)	12
2.3.1	<i>Проект «9КБ. Холдинг на ладони»</i>	<i>15</i>
2.3.2	<i>Проект «9КБ. ТСЖ».....</i>	<i>16</i>
2.3.3	<i>Проект «9КБ. Партия».....</i>	<i>17</i>
2.3.4	<i>Проект «9КБ. СРО».....</i>	<i>18</i>
2.3.5	<i>Проект «9КБ. Бизнес-сообщества».....</i>	<i>19</i>
2.3.6	<i>Проект «9КБ. Клубы».....</i>	<i>20</i>
2.3.7	<i>Проект «9КБ. Торговые сети»</i>	<i>20</i>
2.3.8	<i>Проект «9КБ. Малый бизнес».....</i>	<i>21</i>
2.3.9	<i>Проект «9КБ. Производство»</i>	<i>22</i>
3.	ПРОДВИЖЕНИЕ ПРОЕКТА	24
3.1	ПОСТОЯННО ДЕЙСТВУЮЩИЙ СЕМИНАР ИНСТИТУТА	24
3.2	ИНТЕРНЕТ ПОРТАЛ ИНСТИТУТА (HTTP://WWW.ISMSS.RU/).....	25
3.3	ПРЕЗЕНТАЦИИ ПРОЕКТА.....	25
3.4	ПАРТНЕРСКИЕ ПРОГРАММЫ	25
3.5	СПЕЦИАЛЬНЫЕ МЕРОПРИЯТИЯ	25
4.	ГЛОССАРИЙ	27

1. ОБЩИЕ СВЕДЕНИЯ

1.1 Общее описание концепции проекта

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 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.

1.2 Цели Проекта

Целью нашей деятельности является зарабатывание денег путем оказания услуг бизнес-структурам по:

- а) продвижению их продукции (компаний) на рынках Санкт-Петербурга и Северо-Западного региона;
- б) повышению предпринимательской ренты путем оптимизации распределения затрат внутри производственного цикла.

Мы достигаем нашей цели через деятельность Института стратегического управления социальными системами ГУАП (далее – ИнСУСС ГУАП, Институт).

1.3 Этические нормы Проекта

Наши принципы при внедрении Проекта в компаниях - заказчиках:

1. Бизнес компании является её «личным делом», а абсолютные финансовые показатели – её коммерческой тайной. *Поэтому мы не влезаем в финансовые и другие показатели деятельности компании. Для этого мы используем универсальную и проверенную на практике модель управления бизнесом, основанную на относительных, а не на абсолютных значениях показателей деятельности фирмы и оберегаем суверенитет компании.*
2. Компания не должна тратить деньги на развитие не актуальных для неё сфер управления, т.к. эти затраты нужны ей для решения насущных проблем. *Для этого мы делаем диагностику компаний на предмет разбалансированности сфер управления и выявления критических областей, на устранение которых и необходимо в первую очередь направить усилия, чтобы не терять прибыль.*
3. Компания может и должна использовать для развития свои внутренние резервы. Мы помогаем собственникам и первым лицам компаний превратить эти резервы в прибыль, но не делаем компанию зависимой от наших услуг. *Для этого основным*

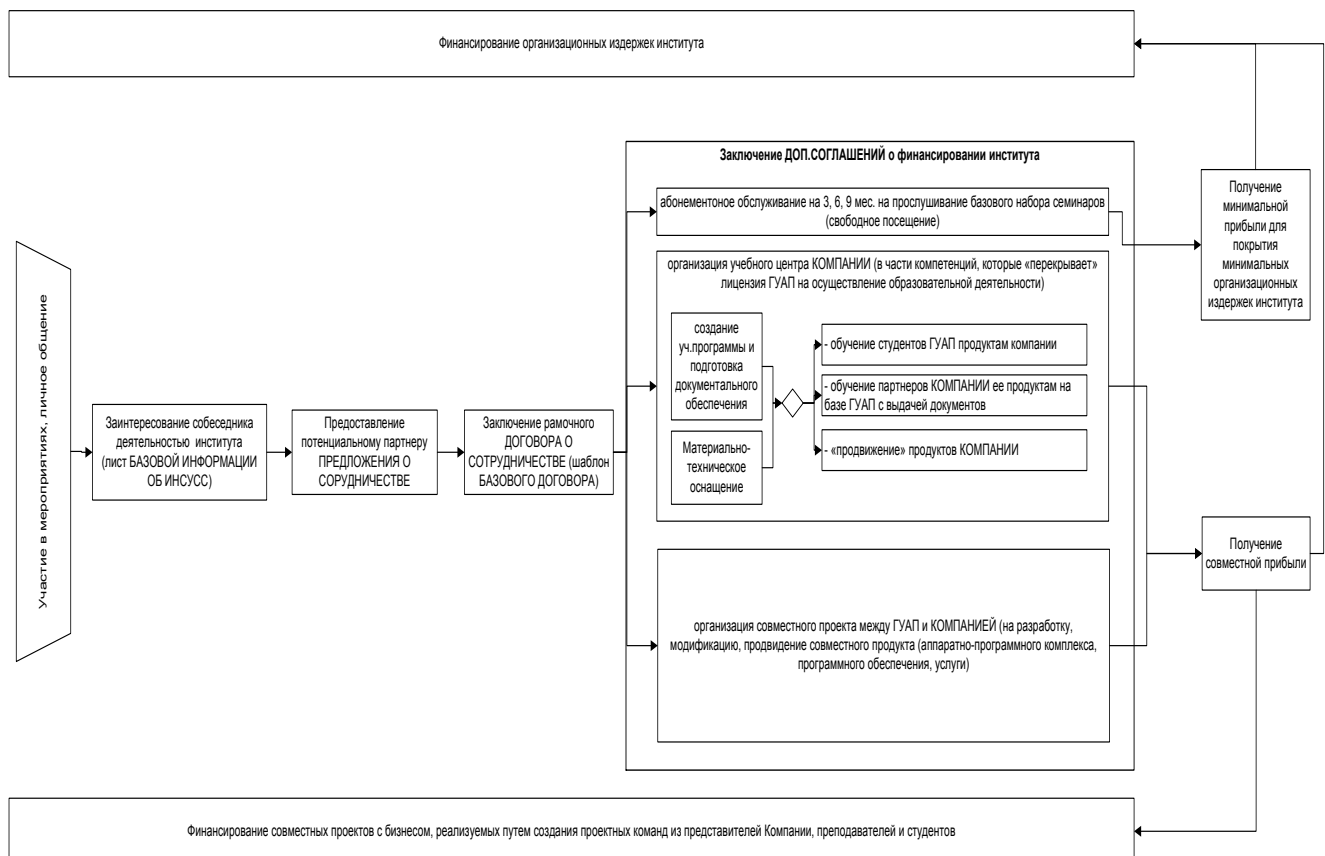
форматом поддерживающих мероприятий мы выбрали выездную сессию для руководителей и участников команды развития бизнеса и подготовку для компаний собственных специалистов по диагностике бизнеса.

4. Компания должна заботиться о своем будущем и иметь квалифицированный персонал, способный применять современные методы управления в практике компании для увеличения её прибыли. Для этого мы осуществляем целевую подготовку студентов и аспирантов, обучающихся по направлению компании, а так же подбираем по заявкам компаний студентов старших курсов. В их программу обучения мы включаем специализированные дисциплины, адаптированные для нужд конкретного бизнеса.
5. Проект должен обеспечить компании не только прибыль в настоящем, но и конкурентные преимущества в будущем. Это возможно только за счет тандема передовых технологий и квалифицированных специалистов. Для этого мы применяем в Проекте программы и алгоритмы, разработанные для нужд оборонки и современные методы подготовки кадров. Системный подход, основанный на «трех китах» - математике экономике, экономике и праве, обеспечивает индивидуальность Проекта для каждой конкретной компании и актуализацию применяемых методов управления.

1.4 Общее описание концепции внедрения Проекта

Головной структурой по реализации Проекта является Институт стратегического управления социальными системами, являющийся структурным подразделением Государственного университета аэрокосмического приборостроения.

Взаимодействие представителей Института с руководителями бизнеса осуществляется по следующей схеме:



2. Продукты Института

Структура продуктов института представлена на рисунке 1.

Основным продуктом, приносящим максимальную прибыль является использование опыта, накопленного разработчиками Проекта, при решении ими различных проблем управления бизнесом. На диаграмме схематично приведены области управления бизнесом, в которых достигнуто определенное совершенство. К этим областям относятся: управление сложными хозяйственными структурами (проект «9КБ. Холдинг на ладони»); координация деятельности хозяйствующих субъектов в коммунальной сфере (проект «9КБ. ТСЖ»); различные аспекты организации социальных проектов (проекты «9КБ. Партия», «9КБ. СРО», «9КБ. Бизнес-сообщества» и «9КБ. Клубы») и достижение операционного совершенства компаний (проекты «9КБ. Торговые сети», «9КБ. Малый бизнес» и «9КБ. Производство»). Деятельность по реализации продуктов этого основного и базового уровня состоит в обмене опытом на коммерческой основе (семинары, сессии) и в реализации консалтинговых услуг. Продукты этого уровня продаются по максимально возможной цене.

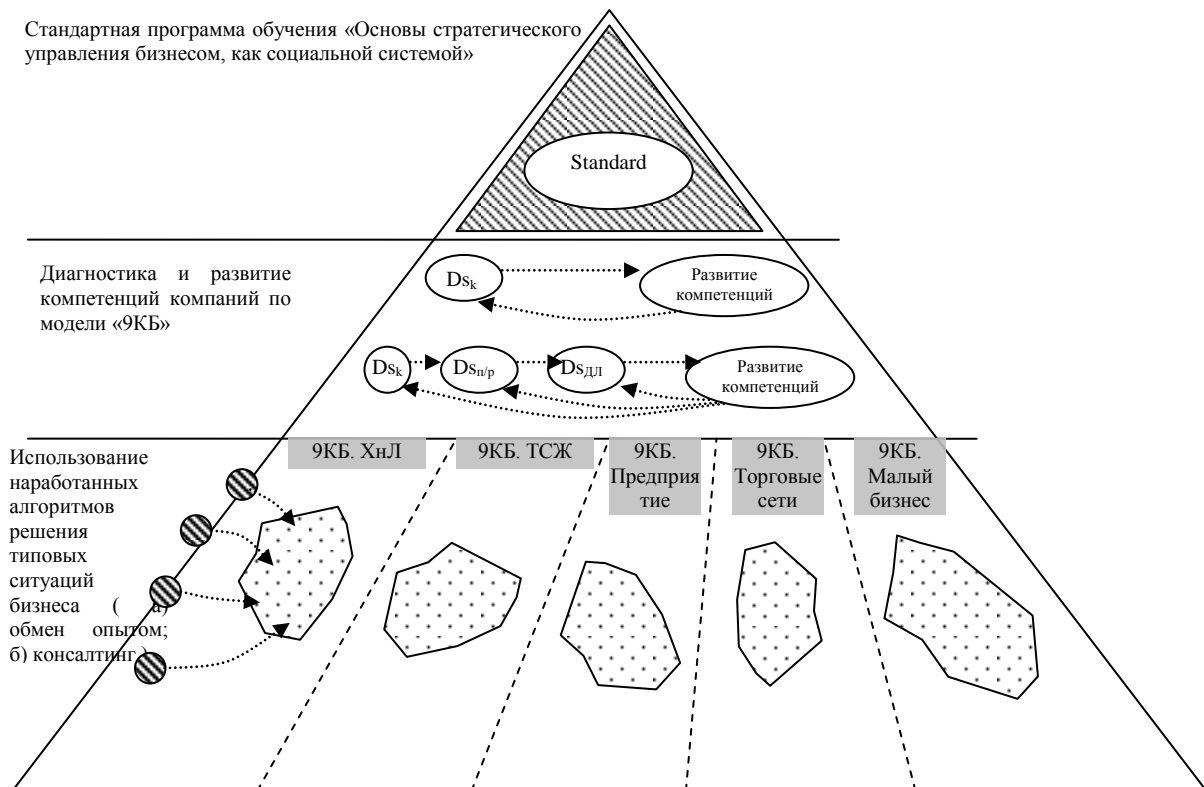


Рис. 1 – Структура продуктов Института

Средний уровень продуктов основан на реализации двух вещей: диагностике состояния управления компании и последующей коррекции путем развития компетенций через тренинговые и обучающие мероприятия. Ограничивающим условием здесь является стандартный подход ко всем клиентам и унифицированная система «диагностика – обучение». Продукты продаются «в связке» «диагностика» + «обучение» по среднерыночной цене.

На вершине продуктовой пирамиды находится стандартная программа обучения «Основы стратегического управления бизнесом, как социальной системой» продолжительностью 22 учебных часа. Стоимость обучения, количество слушателей и

периодичность повторов определяется исходя из условия обеспечения минимальной окупаемости Проекта (в т.ч. деятельности Института).

На основе схемы внедрения продуктов Проекта на рисунке 2 приведен алгоритм взаимодействия с заказчиком.

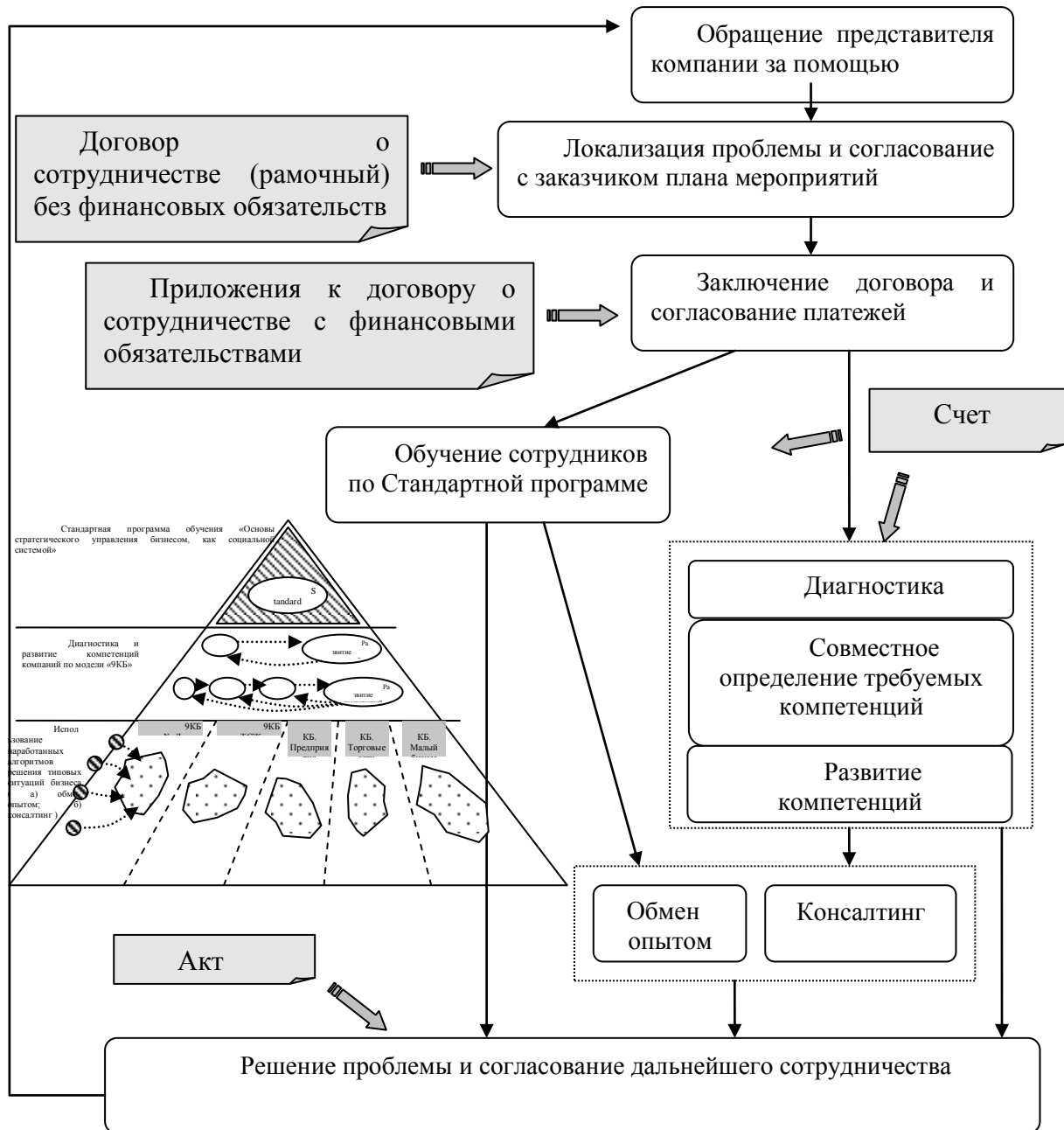


Рис. 2 – Алгоритм работы с клиентом

Таким образом, выше была рассмотрена концепция построения иерархии продуктов Проекта. Сам набор продуктов приведен на рисунке 3.



Рис. 3 – Набор продуктов для внедрения.

2.1 Стандартная программа обучения «Основы стратегического управления бизнесом, как социальной системой»

Структура Стандартной программы обучения представлена на рисунке 4. Она состоит из 2-х блоков: постановочного и содержательного. Продолжительность программы составляет 22 учебных часа. Целью программы является ознакомление слушателей с основами методологии «9 ключей бизнеса» в приложении к управлению бизнесом»

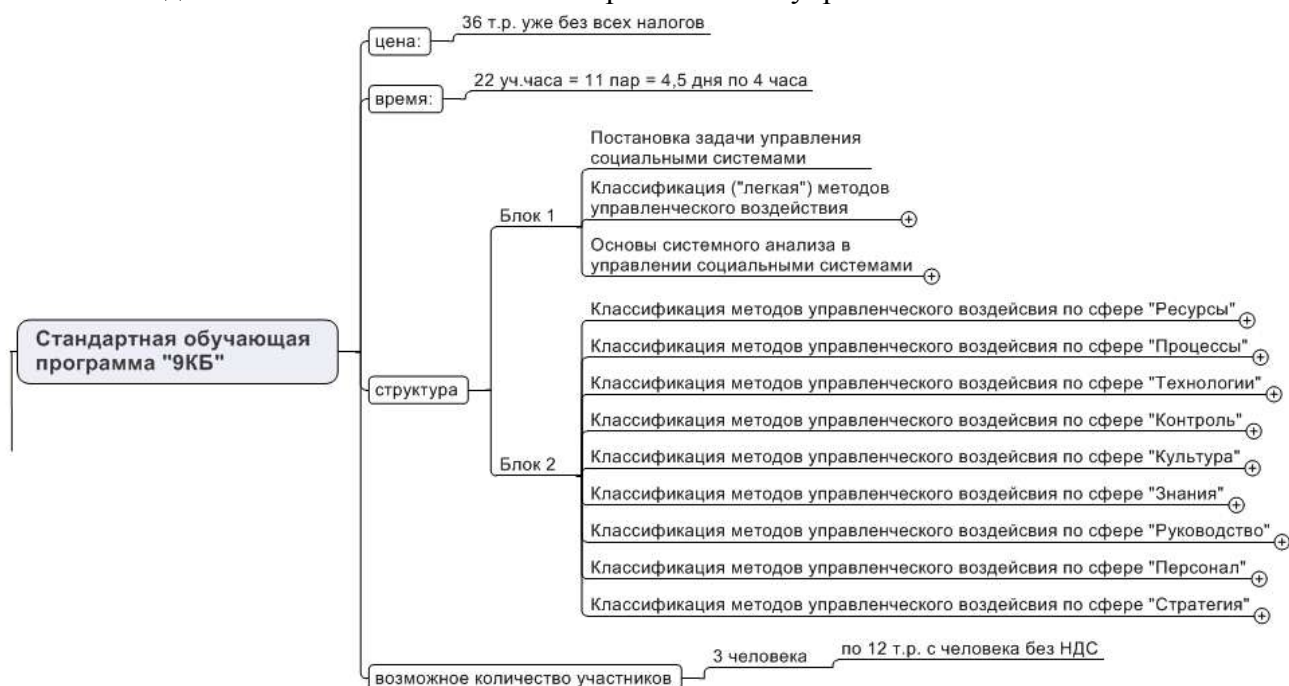


Рис. 4 – Структура Стандартной программы обучения

Стоимость курса стандартной обучающей программы для одного человека составляет 22 000 рублей без учета НДС.

2.2 Диагностика и развитие компетенций компании по модели «9 ключей бизнеса»

Реализация данного продукта производится путем проведения периодических экспертных диагностик и выездных сессий руководства и специалистов компании для решения выявленных при диагностике проблем.

Проведение диагностики в тесной «увязке» с развитием компетенций персонала компании позволяет сократить непроизвольные потери бизнеса на распылении ресурсов по несвоевременному развитию актуальных бизнес-направлений.



Обычно диагностика проводится 1-2 раза в год, развитие компетенций сессиями по 4 часа 1-2 раза в месяц, ориентировочное решение проблемы за 1-6 месяцев.

Диагностика сбалансированности систем управления компаний по модели динамических способностей компании актуальна прежде всего при совершении сделок по приобретению компаний, слиянии и поглощению бизнеса. Полезность диагностики также видна в снижении риска приобретения «дутой» компании за счет снижения следующих организационных рисков:

- приобретения компании по завышенной цене;
- «развала» системы управления компании после её приобретения;
- непредвиденных расходов на изменение системы руководства компанией при её интегрировании в структуру холдинга.

Целевая функция для клиента - повышение стабильности доходов компании.

Стоимость диагностики Организации – Заказчика приведена в таблице 1. Подробная схема расчетов и алгоритм расчетов находятся в документе «ВКСП.180020-01 70 01 - Структура цены на диагностику.xls»

Таблица 1 - Структура затрат при проведении диагностического тестирования Организации – Заказчика

№ п/п	Мероприятие	Себестоимость диагностики для Института, т. р.		Стоимость диагностики предприятия, т.р.	
		менее 10 подразделений	10 и более подразделений	менее 10 подразделений	10 и более подразделений
	<i>Коэффициент сложности</i>	<i>1</i>	<i>1,3</i>	<i>3,5</i>	<i>3,8</i>
1.	Базовое интервью с руководителем Организации - Заказчика	3,20	4,16	11,20	12,16
2.	Предварительный анализ сфер менеджмента Организации-Заказчика	5,00	6,50	17,50	19,00
3.	Интервью с руководителями подразделений и служб Заказчика (стоимость интервью с одним должностным лицом).	1,40	1,82	4,90	5,32
4.	Обработка результатов проведенных интервью	14,00	18,20	49,00	53,20
5.	Итоговое интервью с руководителем Организации - Заказчика	3,20	4,16	11,20	12,16

№ п/п	Мероприятие	Себестоимость диагностики для Института, т. р.		Стоимость диагностики предприятия, т.р.	
		менее 10 подразделений	10 и более подразделений	менее 10 подразделений	10 и более подразделений
6.	Формирование итогового отчета и итоговой презентации	5,70	7,41	19,95	21,66
7.	Итоговая презентация результатов ТОР-менеджменту Организации - Заказчика, выработка плана дальнейших действий	3,20	4,16	11,20	12,16
	Итого:				
	- наличными	46,90	62,79	164,15	183,54
	- по безналичному расчету	60,97	81,63	213,40	238,60
	Аванс (30% от суммы):				
	- наличными	14,07	18,84	49,25	55,06
	- по безналичному расчету	18,29	24,49	64,02	71,58

Развитие компетенций состоит в проведении периодических мероприятий по ознакомлению персонала компаний с прикладными аспектами применения методов управления для решения конкретных задач бизнеса. Для этого применяется формат выездных сессий продолжительностью 4 академических часа. Методика расчета стоимости сессии для 5 сотрудников компании приведена в таблице 2.

Таблица 2 - Ценообразование для мероприятий по развитию компетенций

Мероприятие	Стоимость мероприятия, т.р., без НДС	
	1 ак. час	4 ак. часа
Стоимость для клиента, без НДС	5,5	25,0
Смета расходов:		
1. ИнСУСС ГУАП (65%), в т.ч.:	3,57	14,28
- накладные расходы (20%)	1,10	6,15
- налоги и отчисления (45%)	2,47	9,88
2. Фонд оплаты труда (35%), в т.ч.:	1,92	7,68
- модератор (25%)	1,37	5,48
- лоббист (5%)	0,27	1,08
- менеджер (5%)	0,27	1,08

При решении задач с необходимостью использования специальных знаний устанавливаются надбавки:

1. от 5 до 20% за отраслевую специфику или наличие сложных технических ограничений

2. от 5 до 15% в зависимости от уровня сложности требований сторонних компаний

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

1. Бесплатное экспресс-тестирование подразделение предприятия.

2. Снятие надбавок за специфику мероприятий.

2.3 Использование наработанных алгоритмов решения типовых ситуаций бизнеса (а) обмен опытом, б) консалтинг)

Приведенные ниже Проекты по созданию или диверсификации бизнес-направлений основаны на практическом применении МТД «9КБ» в сочетании с математическим описанием вертикально интегрированных структур. Поясним это на примере модели управления социально-коммерческой сетью (Проекта «9КБ.ТСЖ»).

Предполагается, что социально-коммерческая сеть является сложной социальной системой, управление которой осуществляется посредством управляющей компании (далее УК), являющейся юридическим лицом, ведущим коммерческую деятельность. Управление социальной системой (в общем случае) может быть представлено в виде схемы управления с обратной связью (рис. 5).

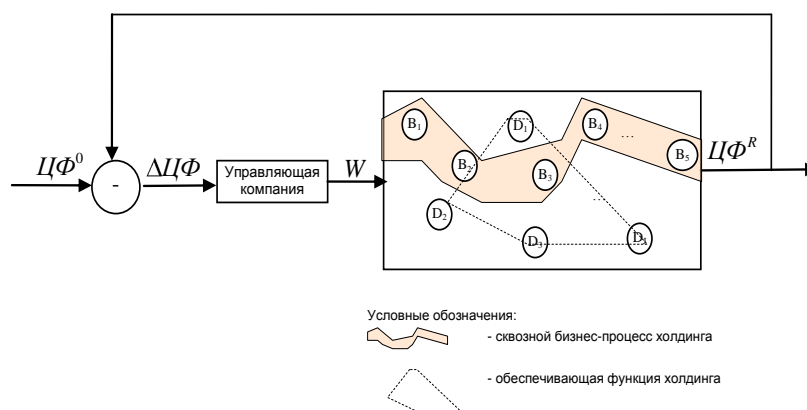


Рис. 5 – Обобщенная схема управления социальной системой (компанией, холдингом)

Суть работы данной схемы следующая. Высший орган управления (собрание учредителей) 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 системы, измеряемое описание задачи деятельности социальной системы (бизнеса), в первую очередь то, что определяет полезность системы для её клиентов и обеспечивает высокую прибыльность бизнесу.

Основные целевые функции УК:

- минимизация издержек;
- максимизация прибыли;
- достижения стабильности показателей развития.

Основные целевые функции социально-коммерческой сети для клиента:

- Снижение издержек жителей, чьи дома входят в сферу действия Проекта;
- Повышение продаж продукции компаний-участников Проекта
- Повышение устойчивости ТСЖ (ЖСК) и стабильности места для его Председателя

Основные вспомогательные функции для клиента:

- Повышение собираемости платежей для ТСЖ (ЖСК);
- Снижение издержек на продвижение и рекламу продукции для компаний, особенно для предприятий малого бизнеса.

Управляющая компания формирует вектор управляющих воздействий на социальную систему W , в результате которых социальная система за заданный период достигает значения целевой функции $ЦФ^R$. Анализируя степень расхождения $\Delta ЦФ = ЦФ^R - ЦФ^0$ в случае значимого расхождения управляющая компания формирует новые значения параметров вектора управляющих воздействий на социальную систему 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:

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

Основные ограничения:

- Высокая степень риска для инвестора из-за низкой стоимости материальных активов управляющей компании;
- Не развитость логистической инфраструктуры в городе;
- Инертность мышления жителей;
- Слабое развитие электронных средств коммуникаций среди жителей.

Используемая методология «9КБ» позволяет декомпозировать отдельно взятое управленческое воздействие на социальную систему (компанию, холдинг) w на его составляющие $w_1 - w_9$ (рис. 6).

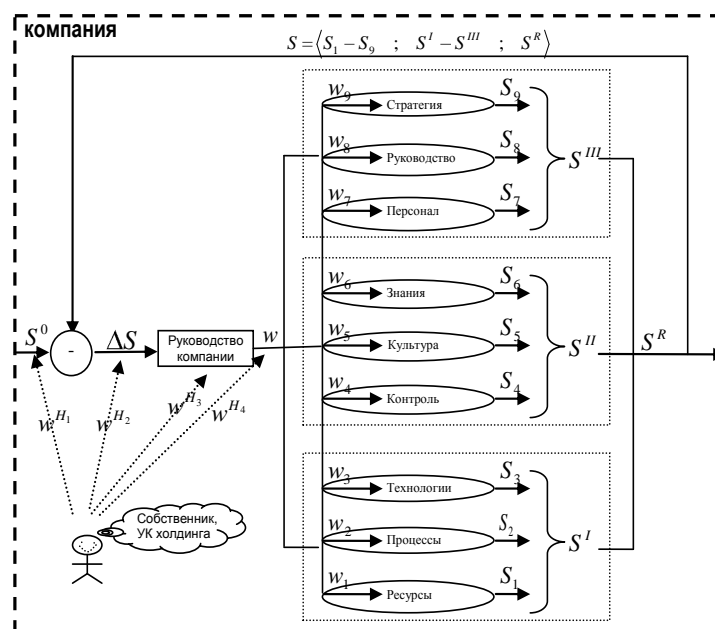


Рис. 6 – Структура сфер управления социальной системы

Использование современных методов управления, адаптированных к российским условиям и проверенных на практике, позволяет УК осуществлять грамотное и эффективное управление социально-коммерческой сетью. Существенной особенностью функционирования данной схемы является то, что на руководство компании существенное воздействие могут оказывать клиенты Проекта или аутсорсеры. 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 УК 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 вектор управляющих воздействий на социальную систему (компании холдинга) W преобразуется к матричному виду и дополняется матрицами стоимости и времени воздействий.

Основным преимуществом предлагаемого подхода является использование методов системного анализа для решения задачи формирования универсальной системы управления социально-коммерческой сетью с использованием институтов общественного регулирования в качестве стабилизирующих факторов социальной системы. Это позволяет сделать измеримыми, оцениваемыми и подлежащими точной коррекции управленческие воздействия на социальную систему для получения ожидаемого результата.

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

Ценообразование мероприятий по обмену опытом.

Мероприятия по обмену опытом для целевых групп компаний-Заказчиков (круглые столы, семинары, сессии) реализуются в двух форматах: продолжительностью 4 и 8 академических часов.

Стоимость одного мероприятия для корпоративного клиента приведена в таблице 3.

Таблица 3 – Ценообразование мероприятий по обмену опытом.

Семинар	Стоимость семинара, в зависимости от длительности, т.р., без НДС		
	1 ак. час	4 ак. часа	8 ак. часов
Стоимость для клиента, без НДС	8,5	34,0	68,0
Смета расходов:			
1. ИнСУСС ГУАП (65%), в т.ч.:	5,52	22,08	44,16
- накладные расходы (20%)	1,70	6,80	13,60
- налоги и отчисления (45%)	3,82	15,28	30,56
2. Фонд оплаты труда (35%), в т.ч.:	2,97	11,88	23,76
- модератор (25%)	2,12	8,48	16,96
- лоббист (5%)	0,42	1,68	3,36
- менеджер (5%)	0,42	1,68	3,36

При заказе семинаров со специальными требованиями устанавливаются надбавки:

1. от 5 до 20% за отраслевую специфику;
2. от 5 до 15% в зависимости от уровня сложности требований сторонних компаний

Предусматривается бонусная программа в виде:

1. Бесплатное экспресс-тестирование системы менеджмента предприятия.
2. Снятие надбавок за специфику мероприятий.

Перечень тем мероприятий по обмену опытом по всем проектам «9КБ. ХХХ» приведен в документе «ВКСП.180020-01 70 02 - Перечень тем мероприятий по обмену опытом.xls».

Ценообразование консалтинговых услуг определяется индивидуально. Консалтинговые услуги включают в себя:

1. разработку системы гипотез развития конкретного бизнеса в российских условиях;
2. подбор и структурирование методов управления для конкретного бизнеса;
3. разработку модели управления бизнесом на основе МТД «9КБ» в модификациях для различных социальных систем (предприятия, холдинга, бизнес-сообщества, СРО), в т.ч.:
 - разработку системы диагностики состояния конкретного бизнеса по критериям сбалансированности системы управления;
 - разработку системы проектирования и оптимизации бизнеса на основе модели динамических способностей компании;
4. разработку системы поддерживающих мероприятий для развития бизнеса различных форматов;
5. разработку системы научных работ по исследованию тенденций развития бизнеса (при желании Заказчика).

2.3.1 Проект «9КБ. Холдинг на ладони»

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

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

Структурными этапами Проекта при оптимизации бизнеса в компаниях являются (рис. 7):

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



Рис. 7 – Структурные этапы Проекта «9КБ. Холдинг на ладони»

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

Основные целевые функции для клиента:

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

Основные вспомогательные функции для клиента:

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

Основные ограничения:

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

2.3.2 Проект «9КБ. ТСЖ»

Проект «9КБ. ТСЖ» это услуга по разработке концепции и бизнес-сопровождению проекта по созданию социально-коммерческой сети на основе объединений собственников жилья Санкт-Петербурга.

Цель сети – оказание услуг:

- жителям по приобретению товаров и услуг для себя лично по конкурентным ценам и с гарантированным качеством;
- компаниям города по продаже их продукции жителям Санкт-Петербурга.

Полезность услуг сети для клиентов сети:

- жители экономят время, деньги и нервы, приобретая «не выходя из дома» полезную продукцию и услуги, в т.ч. услуги ЖКХ;
- компании продают товар, и, прежде всего товар, который они не могут продвинуть в крупные торговые сети.

Регулирование верхней цены и уровня качества товара в торговой матрице социально-коммерческой сети за счет «народной молвы» (ОБС).

Принципиальной бизнес-идеей Проекта «9КБ. ТСЖ» является сочетание общественной идеологии и прагматичности бизнеса через маркетинговые мероприятия для использования комплиментарного эффекта социальных групп в качестве движущей силы бизнеса (рис. 8).

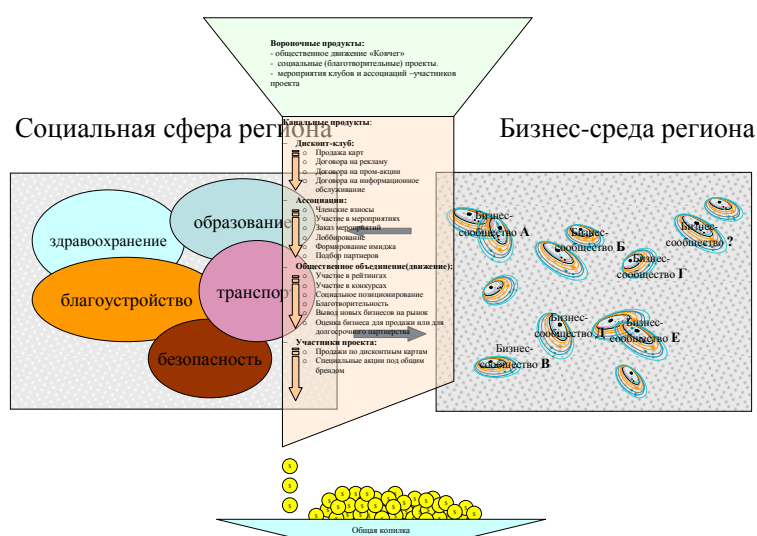


Рис. 8 – Схема бизнес-идеи Проекта «9КБ. ТСЖ»

В ходе реализации Проекта создается управляющая компания, которая будет аккумулировать все финансовые потоки клиентов проекта и средства инвесторов проекта. Разработана Программа поддерживающих мероприятий развития бизнеса (в т.ч. обучения персонала) на всех этапах реализации Проекта «9КБ. ТСЖ».

Основные целевые функции для клиента:

- Повышение устойчивости ТСЖ (ЖСК) и стабильности места для его Председателя;
- Снижение издержек жителей, чьи дома входят в сферу действия Проекта;
- Повышение продаж продукции компаний-участников Проекта

Основные вспомогательные функции для клиента:

- Повышение собираемости платежей для ТСЖ (ЖСК);
- Снижение издержек на продвижение и рекламу продукции для компаний, особенно для предприятий малого бизнеса.

Основные ограничения:

- Высокая степень риска для инвестора из-за низкой стоимости материальных активов управляющей компании;
- Не развитость логистической инфраструктуры в городе;
- Инертность мышления жителей;
- Слабое развитие электронных средств коммуникаций среди жителей.

2.3.3 Проект «9КБ. Партия»

Проект «9КБ. Партия» это услуга по разработке концепции и бизнес-сопровождению проекта по формированию социальной базы и первичных ячеек на основе объединений собственников жилья Санкт-Петербурга.

Полезность услуги для клиента (партии):

- расширение социальной базы и сферы влияния;
- популяризации партии и её программы.

Для председателей ТСЖ (ЖСК) участие в проекте позволит укрепить свои позиции за счет сторонников партии.

Принципиальной идеей Проекта «9КБ. Партия» является сочетание общественной активности граждан и системности управления социальной системой для использования антогонистических настроений в позитивном русле для блага общества и партии, как его части (рис. 9).

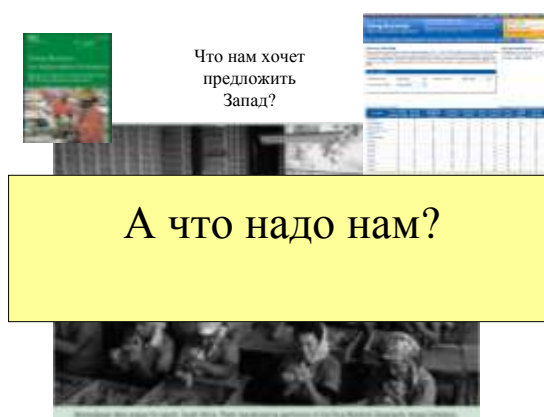


Рис. 9 – Иллюстрация идеи Проекта «9КБ. Партия»

В ходе реализации Проекта создается функциональная система управления, которая будет сопровождать информационные и финансовые потоки, обеспечивать организационные мероприятия и регулировать активность членов первичных ячеек. Разработана Программа поддерживающих и маркетинговых мероприятий развития проекта

(в т.ч. образовательные программы для жителей и руководителей ТСЖ) на всех этапах реализации Проекта «9КБ. Партия».

Основные целевые функции для клиента:

- Увеличение количества членов партии;
- Повышение влияния и информационного присутствия в СМИ;

Основные вспомогательные функции для клиента:

- Снижение себестоимости мероприятий и акций;
- Повышение стабильности первичных ячеек.

Основные ограничения:

- Партийный бюджет;
- Политическое недоверие населения;
- Инертность мышления.

2.3.4 Проект «9КБ. СРО»

Проект «9КБ. СРО» это услуга по формированию системы управления, в т.ч. общественных органов управления, саморегулируемых организаций в соответствии с ФЗ «О саморегулируемых организациях» от 01.12.2007г N 315-ФЗ.

Полезность услуги для клиента в решении организационных вопросов и устранению конфликтных ситуаций при интегрировании компаний в единую структуру СРО. (Подробнее см. ВКСП.18002-01 10 18 СРО).

Структурные этапы Проекта «9КБ. СРО» спланированы на получение экономического эффекта для компании от создания СРО (рис. 10):

- 1.Определение проблемы «сейчас» и выгоды «в будущем» при создании СРО
- 2.Подбор партнеров по СРО
- 3.Распределение партнеров по институтам саморегулирования СРО
- 4.Юридическое оформление СРО
- 5.Работа СРО как управляющей компании в рамках делегированных полномочий.



Рис. 10 – Схема усложнения связей между компаниями по мере создания СРО

В ходе реализации Проекта разработана Программа из 25 шагов и поддерживающих мероприятий создания и налаживания работы СРО.

Основные целевые функции для клиента:

- Повышение прибыльности бизнесов предприятий – членов СРО;
- Закрепление доли рынка предприятий – членов СРО;
- Создание конкурентных барьеров для предприятий – не членов СРО;

Основные вспомогательные функции для клиента:

- Внедрение собственных стандартов бизнеса предприятий – членов СРО;
- Увеличение предпринимательской ренты за счет монополизации рынка.

Основные ограничения:

- Распределение размера инвестиций среди предприятий – членов СРО;
- Ограниченность времени сохранения намерения на вступление в СРО;
- Стоимость организационных преобразований для интеграции компании в СРО;
- Пересечение сфер регулирования с другими СРО.

2.3.5 Проект «9КБ. Бизнес-сообщества»

Проект «9КБ. Бизнес-сообщество» это услуга по интегрированию компании в бизнес-сообщества и формированию органов управления (регулирующие) бизнес-сообществ.

Полезность услуги для клиента в открытии нового канала сбыта (БС1), снижении операционных издержек (БС2), увеличения продаж за счет освоения современных маркетинговых технологий (БС3). (Подробнее см. ВКСП.18002-01 10 03 Бизнес-предложение ISMC, ВКСП.18002-01 10 07 Создание комплексного бренда, ВКСП.18002-01 10 18 СРО, ВКСП.18002-01 10 11 SCM).

Проект состоит из двух блоков, применение которых определяется по результатам диагностики и формулирования целевой функции компании-клиента.

Первый блок состоит из методов определения основных бизнес-сообществ, в которых участвует компания и увеличения прибыли компании за счет грамотного использования имеющихся возможностей.

Второй блок состоит из формирования собственного бизнес-сообщества компании и пролонгации компетенций компании для формирования институтов регулирования бизнес-сообщества с целью получения компанией не только экономического, но и рыночного преимущества.

При этом надо помнить, что участие руководства компании в мероприятиях центров деловой активности (клубы, союзы, ассоциации) еще не подразумевает их участие в бизнес-сообществах и само по себе не приносит экономической выгоды компании. (рис. 11)



Рис. 11 – Схема простейшего бизнес-сообщества

В ходе реализации Проекта внедрены на практике различные программы интеграции компаний в бизнес-сообщества и создание систем регулирования бизнеса внутри бизнес-сообществ.

Основные целевые функции для клиента:

- Повышение прибыльности бизнеса компании;
- Стабилизация денежных поступлений компании;
- Снижение транзакционных издержек бизнеса компании;

Основные вспомогательные функции для клиента:

- Увеличение капитализации бренда;
- Увеличение присутствия товаров и услуг компании на рынке;
- Повышение имиджа и социального рейтинга компании;

Основные ограничения:

- Уровень организационного развития и культуры производства компании;
- Стоимость организационных преобразований для компании;
- Уровень интегрированности сквозных бизнес-процессов компаний-партнеров

2.3.6 Проект «9КБ. Клубы»

Проект «9КБ. Клуб» это услуга по созданию и налаживанию деятельности центра деловой активности (далее Клуб) компании, бизнес-сообщества, ассоциации, общественной организации, партии.

Полезность услуги для клиента в создании площадки для продвижения бизнеса и центра формирования бизнес-сообщества для привлечения клиентов и позиционирования заказчика в обществе. (Подробнее см. ВКСП.18002-01 10 13 Клуб БС).

Проект включает в себя мероприятия по решению следующих групп задач:

- Маркетинг бизнес-сообщества;
- Регулирования бизнес-сообщества;
- Социальное развитие и продвижение бизнес-сообщества.

Всего 8 основных задач и функций и 10 видов организационно деятельности. Так же проработаны методы интеграции клубов (рис. 12).

В ходе реализации Проекта на практике проверены 33 формата мероприятий Клуба внедрены на практике различные программы интеграции компаний в бизнес-сообщества и создание систем регулирования бизнеса внутри бизнес-сообществ.

Основные целевые функции для клиента:

- Повышение имиджа компании;
- Формирование деловой репутации первого лица компании;
- Поиск путей диверсификации бизнеса и новых каналов сбыта;

Основные вспомогательные функции для клиента:

- Создание доверительного круга делового общения;
- Создание условий для безопасного отдыха руководителей бизнеса и членов их семей;
- Создание площадки для отбора потенциальных партнеров

Основные ограничения:

- Уровень культурного развития бизнес-общества;
- Стоимость организационных мероприятий;
- Уровень сервиса партнеров по хобби-клубам

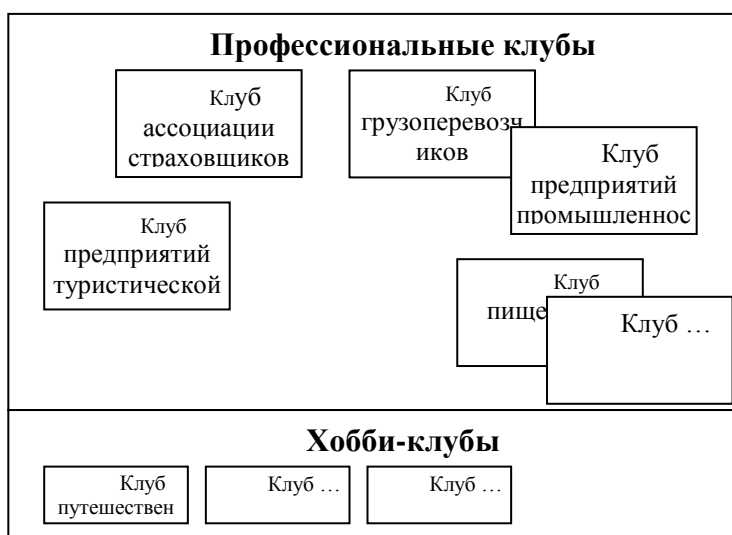


Рис. 12 – Схема клубов бизнес-сообществ

2.3.7 Проект «9КБ. Торговые сети»

Проект «9КБ. Торговые сети» это услуга по внедрению принципов категорийного менеджмента в управлении торговыми сетями.

Полезность услуги для клиента в решении логистических и организационных задач по оптимизации товарного запаса в сети и распределению товаров по точкам складирования и продаж. (Подробнее см. ВКСП.18002-01 10 19 КАТЕГОРИЙНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ).

Структурные этапы Проекта «9КБ. Торговые сети» спланированы на получение максимального экономического эффекта при оптимальных затратах без резкого изменения системы управления торговыми запасами: Проект состоит из 4 этапов внедрения:

- категорийный;
- территориальный;
- матричный;
- сезонный.

Основные целевые функции для клиента:

- Снижение лимита оборотных активов;
- Снижение периода оборачиваемости капитала;
- Увеличение удельных продаж

Основные вспомогательные функции для клиента:

- формирование типовых товарных матриц для магазинов всех классов;
- формирование набора сезонных модификаций для каждой типовой матрицы.

Основные ограничения:

- Контрактные ограничения;
- Сроков хранения продукции;
- Стоимость транспортных издержек;
- Размер складов и торговых площадей



Рис. 13 – Схема товарной группы

2.3.8 Проект «9КБ. Малый бизнес»

Проект «9КБ. Малый бизнес» это услуга по выбору формы организации нового бизнеса и его бизнес-сопровождение, включающая в себя пошаговый комплекс мероприятий для улучшения показателей бизнеса компании. (Подробнее см. ВКСП.18002-01 10 20 Курс молодого бойца).

Полезность услуги для клиента в освобождении основателя бизнеса от проблем, связанных с непрофильной для него области управления на той стадии развития бизнеса, когда усилия руководства надо сосредотачивать на решении стратегических задач становления профильного бизнеса.

Проект состоит из 100 последовательных шагов, выполнение которых обеспечивает быстрое и экономное становление бизнеса для предприятия в Российских условиях. (рис. 14).

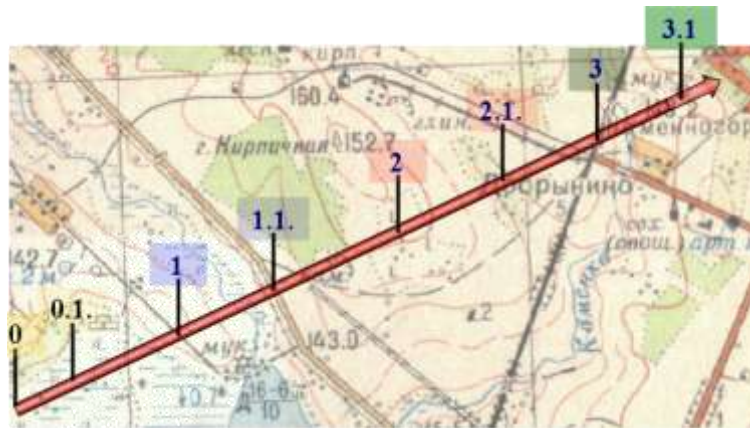


Рис. 14 – Схема этапов Проекта «9КБ. Малый бизнес»

В ходе реализации Проекта разработана Программа поддерживающих мероприятий развития бизнеса (в т.ч. обучения) на всех этапах реализации Проекта.

Основные целевые функции для клиента:

- Повышение прибыльности бизнеса;
- Снижение потерь производства;

Основные вспомогательные функции для клиента:

- Повышение устойчивости бизнеса;
- Снижение себестоимости продукции;

Основные ограничения:

- Размер инвестиций

2.3.9 Проект «9КБ. Производство»

Проект «9КБ. Производство» это услуга по оптимизации системы управления и организации производства. (Подробнее см. ВКСП.180020-01 30 2 - Методы управления сферы Процессы, 180020-01 30 1 - Методы управления сферы Ресурсы, ВКСП.180020-01 30 3 - Методы управления сферы Технологии, ВКСП.180020-01 40 1 - Методы управления сферы Контроль).

Полезность услуги для клиента в локализации и быстром решении конкретных проблем, ограничивающих возможности производства. (см. рис. 15).

Проект состоит из блоков:

- диагностика
- методы управления
- программы внедрения.

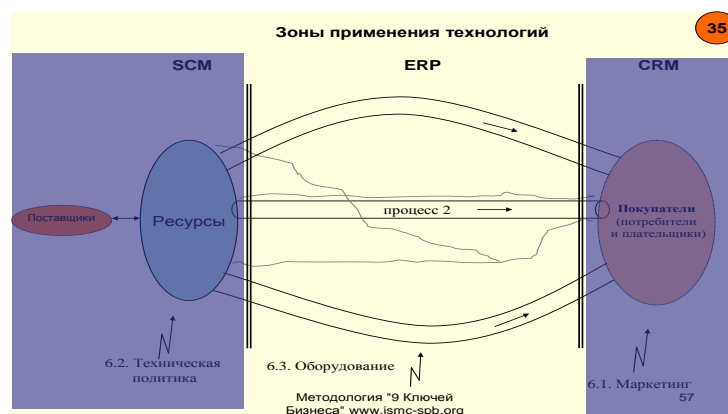


Рис. 15 – Схема этапов Проекта «9КБ. Производство»

В ходе реализации Проекта разработана Программа поддерживающих мероприятий развития бизнеса, в основном в формате выездных сессий на всех стадиях реализации Проекта.

Основные целевые функции для клиента:

- Снижение издержек производства;
- Повышение производительности труда;

Основные вспомогательные функции для клиента:

- Повышение качества продукции;
- Снижение себестоимости продукции;
- Уменьшение времени исполнения заказов

Основные ограничения:

- Размер капиталовложений;
- Себестоимость продукции при гарантированном уровне качества

3. Продвижение Проекта

Основной метод продвижения продуктов Проекта - прямой маркетинг путем проведения мероприятий Института. Маркетинговая схема внедрения Проекта представляет собой трехуровневую вертикально-интегрированную структуру. Верхний уровень – Модераторы, средний уровень – лоббисты, нижний уровень – Клиенты.

Клиенты – получают конкретный бизнес-результат (увеличение прибыли, снижение себестоимости, устранение неконтролируемых хищений и потерь) при внедрении Проекта. Покупают услуги ИнСУСС ГУАП. Могут участвовать в действующих партнерских программах или выступать инициаторами новых, участвовать в научных работах ИнСУСС ГУАП по исследованию тенденций развития бизнеса и бизнес-среды региона.

Лоббисты – отвечают за привлечение клиентов для внедрения Проектов и/или проведение мероприятий (семинаров), «ведут» Клиента. Обязаны знать азы методологии «9 ключей бизнеса». Могут проводить мероприятия и читать отдельные модули в семинарах. Напрямую работают с модератором, с дирекцией ИнСУСС ГУАП начинают контактировать только после освоения методологии «9 ключей бизнеса» (обучения в ИнСУСС ГУАП) при переходе в статус модератора. Получают вознаграждение по факту оказания услуг в виде комиссионного вознаграждения с каждого приведенного клиента.

Модераторы – отвечают за формирование поддерживающих мероприятий Проекта и организуют деятельность лоббистов. Обязаны знать основу методологии «9 ключей бизнеса» (иметь сертификат ИнСУСС ГУАП). Проводят мероприятия, дают консультации, читают семинары. Напрямую работают с дирекцией ИнСУСС ГУАП. Получают вознаграждение по факту оказания услуг в виде оплаты за свой труд. Оплата труда почасовая.

Инициаторами мероприятий являются модераторы. За формирование пула модераторов отвечает дирекция Института. Наполняемость мероприятий обеспечивается за счет активности модераторов, привлекающих клиентов на проводимые мероприятия через лоббистов, сотрудничающих с компаниями. За формирование своего пула лоббистов отвечает модератор. За организацию мероприятий, ведение информационных баз модераторов, лоббистов и клиентов отвечает дирекция Института.

Если в роли лоббистов или модераторов выступают юридические лица, то с ними заключается договор о сотрудничестве.

Информационная поддержка Проекта осуществляется через Интернет-портал Института (<http://www.ismss.ru/>).

Модераторы, по согласованию с дирекцией Института, и лоббисты, по согласованию с модераторами, имеют право рекламировать Проект и презентовать коммерческие продукты Проекта на мероприятиях, проводимых третьими лицами и в СМИ.

3.1 Постоянно действующий семинар Института

Постоянно действующий семинар Института по прикладным методам управления бизнесом проводится на основании Приказа ректора Университета и является «вороночным» продуктом.

Семинар проводится на площадке ИнСУСС для участников партнерских программ, лоббистов, клиентов и потенциальных клиентов Института и финансируется как за счет внутренних ресурсов ИнСУСС ГУАП, так и за счет слушателей.

Занятия семинара проводятся шесть раз в месяц, длительность 2 академических часа. Программа семинара утверждается на семестр. О датах и темах занятий семинара информации размещается на сайте института в начале семестра. Оплата участия в семинаре

производится по принципу абонементного обслуживания. Абонементы продаются организациям и частным лицам на 3, 6 и 9 месяцев. Стоимость абонемента на 3 месяца составляет 18 тысяч рублей без учета НДС. Ежемесячный платеж составляет 6 тысяч рублей без учета НДС. Абонемент дает право посещения всех семинаров по принципу «один семинар – один человек».

На семинаре производится вербовка лоббистов и отработка презентаций модераторов.

3.2 Интернет портал Института (<http://www.ismss.ru/>)

Интернет-портал является «вороночный» продуктом, обновляется 1 раз в неделю. Ответственность за оформление несет дирекция Института. Он создан для поддержки информационного поля Проекта.

3.3 Презентации Проекта

Для обеспечения модераторов и лоббистов презентационными материалами на конференциях, семинарах, круглых столах, выставках, пресс-конференциях и других мероприятиях, проводимых третьими лицами (бизнес-сообщества, партии, организации и учреждения), дирекция Института подготовила и постоянно обновляет тематические презентации в электронном формате [.ppt] и рекламно-информационные материалы в электронном формате [.doc]. Материалы выдаются модераторам по их запросу. В запросе указывается дата и тема мероприятия, состав целевой аудитории и тема выступления модератора. После мероприятия, модератор должен подготовить краткое сообщение на сайт Института о проведенном мероприятии. К сообщению можно приложить фотографии. Презентации способствуют формированию разделенного видения Проекта у модераторов.

3.4 Партнерские программы

Партнерские программы осуществляются в формате научных исследований Института и являются косвенным вороночным продуктом. Их проведение обеспечивает воспроизводство ресурсной базы Проекта, т.к. в результате появляются новые коммерческие продукты первого уровня. Например:

Партнерская программа «Модели экспансии на региональные и зарубежные рынки» позволила в рамках системы мониторинга бизнес-среды региона через оценку состояния компаний и бизнес-сообществ отладить систему диагностики бизнеса по критериям сбалансированности управления (в 2008 году, при содействии Комитета экономического развития, промышленной политики и торговли Правительства Санкт-Петербурга, диагностику прошли 67 компаний).

Партнерская программа «Модель устойчивого развития бизнеса в бизнес-сообществах», при участии Ассоциации предприятий-участников «Конкурсов по качеству «Сделано в Санкт-Петербурге», дала возможность завершить коммерческие Программы «9КБ. Холдинг на ладони», «9КБ. СРО», «9КБ. Бизнес-сообщества» и «9КБ. Торговые сети»

Партнерская программа «Российская модель социально ответственного бизнеса», при поддержке Комиссии по этике и социальной ответственности предпринимательства при Общественном Совете по развитию малого предпринимательства при Губернаторе Санкт-Петербурга, обеспечила создание коммерческих Программ «9КБ. Малый бизнес», «9КБ. ТСЖ» и «9КБ. Клубы».

3.5 Специальные мероприятия

Специальные мероприятия производятся в рамках Партнерских программ по соглашению с партнерами. Цель – повышение деловой репутации партнеров. Финансирование мероприятий осуществляется за счет средств партнеров.

В общем виде взаимоотношения с партнерами представлены на рисунках 16 и 17.



Рис. 16 – Схема взаимодействия с партнерами

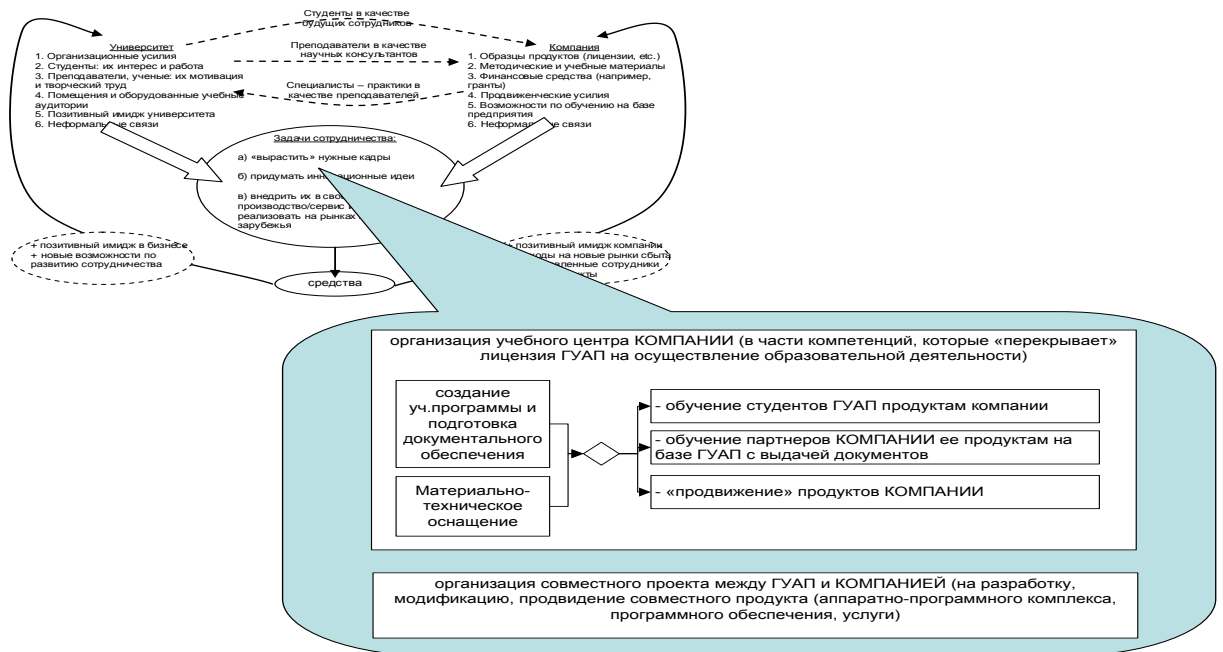


Рис. 17 – Пример использования схемы взаимодействия с партнерами

СОСТАВ ДОКУМЕНТАЦИИ ПРОЕКТА

№	Название документа	Код документа
1.	Ведомость документов	ВКСП.180020-01 01
2.	Гипотезы поведения бизнеса	ВКСП.180020-01 10
3.	Классификация методов управления	ВКСП.180020-01 20
4.	Описание базового контура управления	ВКСП.180020-01 30
5.	Методы управления сферы «Ресурсы»	ВКСП.180020-01 30 1
6.	Методы управления сферы «Процессы»	ВКСП.180020-01 30 2
7.	Методы управления сферы «Технологии»	ВКСП.180020-01 30 3
8.	Описание контура идей	ВКСП.180020-01 40
9.	Методы управления сферы «Контроль»	ВКСП.180020-01 40 1
10.	Методы управления сферы «Культура»	ВКСП.180020-01 40 2
11.	Методы управления сферы «Знания»	ВКСП.180020-01 40 3
12.	Описание системного контура управления	ВКСП.180020-01 50
13.	Методы управления сферы «Персонал»	ВКСП.180020-01 50 1
14.	Методы управления сферы «Руководство»	ВКСП.180020-01 50 2
15.	Методы управления сферы «Стратегия»	ВКСП.180020-01 50 3
16.	Взаимосвязь сфер управления. Порядок действий в типовых ситуациях	ВКСП.180020-01 60
17.	Программа внедрения	ВКСП.180020-01 70
18.	Проект «9КБ. Холдинг на ладони»	ВКСП.180020-01 70 1
19.	Проект «9КБ. ТСЖ»	ВКСП.180020-01 70 2
20.	Проект «9КБ. Партия»	ВКСП.180020-01 70 3
21.	Проект «9КБ. СРО»	ВКСП.180020-01 70 4
22.	Проект «9КБ. Бизнес-сообщества»	ВКСП.180020-01 70 5
23.	Проект «9КБ. Клубы»	ВКСП.180020-01 70 6
24.	Проект «9КБ. Торговые сети»	ВКСП.180020-01 70 7
25.	Проект «9КБ. Малый бизнес»	ВКСП.180020-01 70 8
26.	Проект «9КБ. Производство»	ВКСП.180020-01 70 9

4. Глоссарий

«Вороночный» продукт – маркетинговый инструмент, обеспечивающий продвижение основного продукта.