

М.Н. Мимясов

БИЗНЕС – КОНСТРУКТОР

МОНОГРАФИЯ

Издание второе, переработанное и дополненное

Ярославль
2015

УДК 658.5
ББК 65.290
М 61

Рецензент:

О.К. Платов, доктор экономических наук, профессор

Мимясов М.Н.

Бизнес – конструктор: монография –2-е изд., перераб. и доп.- Ярославль: Изд – во «Канцлер», 2015. – 146 с.

В монографии рассматривается разработанный автором комплекс моделей, систем и методов управления предприятиями и организациями малого и среднего бизнеса. Комплекс носит условное название «бизнес – конструктор». Бизнес – конструктор является составной частью более широкого комплекса инструментария «универсал – конструктор». Рассматриваются теоретические аспекты и приводятся примеры практического применения инструментария. Бизнес – конструктор прошёл широкую апробацию на предприятиях и организациях, а также в учебной деятельности в ряде вузов.

Монография предназначена для руководителей и специалистов предприятий и организаций, предпринимателей, студентов и преподавателей вузов экономико – управленческой специализации, слушателей системы повышения квалификации и дополнительного профессионального образования.

ISBN 978-5-91730-415-1

© М.Н. Мимясов, 2015

© Изд-во «Канцлер», 2015

Научное издание

М.Н. Мимясов

БИЗНЕС – КОНСТРУКТОР

МОНОГРАФИЯ

Издание второе, переработанное и дополненное

Подписано в печать 29.01.2015

Бумага офсетная. Печать офсетная

Формат 60х90/16. Усл. печ. л. 9,1

Тираж 100 экз. Заказ № 107.

Отпечатано в типографии ООО «Канцлер»

150008, г. Ярославль, ул. Клубная, 4-49

Тел.: (4852) 58-76-37, 58-76-39

Содержание

Предисловие.....	5
Глава 1. СТРУКТУРА И ОПИСАНИЕ КОМПЛЕКСА ИНСТРУМЕНТАРИЯ	8
Структура комплекса и уровни детализации	9
Базовые системы универсал – конструктора	10
Моделирование.....	12
Некоторые принципы построения моделей.....	13
Мультидисциплинарный и междисциплинарный подход бизнес – конструктора.....	15
Примеры применения комплекса инструментария	16
Глава 2. МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГИЯ, МАРКЕТИНГ, ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО.....	18
Бизнес – конструктор. Блоки «Менеджмент», «Стратегия», «Маркетинг», «Предпринимательство».....	19
Компоненты блока «Менеджмент»	20
Компоненты блока «Стратегия»	25
Компоненты блока «Маркетинг».....	29
Компоненты блока «Предпринимательство».....	33
Пиктограммы бизнес – конструктора	38
Бизнес – конструктор. Примеры применения.	44
Глава 3. БУХУЧЁТ, ФИНАНСЫ, НАЛОГИ	48
Бизнес – конструктор. Блоки «Предпринимательство», «Бухучёт», «Финансы», «Налоги».....	49
Компоненты блока «Бухучёт».....	50
Компоненты блока «Финансы».....	54
Компоненты блока «Налоги».....	58
Бизнес – конструктор. Примеры применения.	61
Глава 4. КОНСТРУКЦИЯ, ТЕХНОЛОГИЯ, ЭКОНОМИКА, ПРОИЗВОДСТВО	62
Бизнес – конструктор. Блоки «Конструкция», «Технология», «Экономика», «Производство».....	63
Компоненты блока «Конструкция».....	64
Компоненты блока «Технология»	68
Компоненты блока «Экономика»	72
Компоненты блока «Производство»	76
Бизнес – конструктор. Примеры применения.	81

Глава 5. ПЕРСОНАЛ, ОРГАНИЗАЦИЯ, РЕШЕНИЯ, ОБЩЕНИЕ	85
Бизнес – конструктор. Блоки «Персонал», «Организация», «Решения», «Общение»	86
Компоненты блока «Персонал»	87
Компоненты блока «Организация»	91
Компоненты блока «Решения»	95
Компоненты блока «Общение».....	99
Бизнес – конструктор. Примеры применения.	104
Глава 6. МОДЕЛЬ БИЗНЕСА	108
Модель бизнеса /рынки и функции/	109
Модель бизнеса – обеспечение деятельности фирмы.	110
Анализ обеспечения деятельности фирмы	111
Типичные недостатки фирм малого бизнеса, выявляемые при помощи модели бизнеса	115
Глава 7. ГАРМОНИЧНЫЙ ЧЕЛОВЕК: ЗДОРОВЬЕ, ИНТЕЛЛЕКТ, ОБРАЗОВАНИЕ, КАРЬЕРА, ДУХОВНОСТЬ.....	117
Блоки «Здоровье», «Интеллект», «Образование и карьера», «Духовность»	118
Моделирование здоровья и интеллекта	119
Моделирование образования и карьеры	125
Развитие духовности	134
Список литературы.....	143

ПРЕДИСЛОВИЕ

В течение ряда лет автор интересовался вопросами теории и практики управления предприятиями и организациями в аспекте системного подхода. Многолетний опыт работы в промышленности, отраслевой науке, высшей школе, малом бизнесе и консалтинге находил отражение в ряде авторских публикаций, ориентированных на модели, системы и методы управления.

Постепенно из этих фрагментов начала складываться достаточно универсальная, по нашему мнению, и наглядная система с условным названием «Бизнес – конструктор». В ходе разработки и апробации блоков выяснилось, что система может быть значительно шире и выходить за рамки бизнес – конструктора. Более широкий комплекс моделей, систем и методов управления «Универсал – конструктор» включает три уровня:

- нижний уровень «Наука, экономика, бизнес», в состав которого входит и бизнес – конструктор;
- средний уровень «Пространство, время, человек»;
- верхний уровень «Философия, религия».

Предлагаемая книга ориентирована преимущественно на бизнес – конструктор применительно к управлению предприятиями, организациями, подразделениями и службами малого и среднего бизнеса, а средний и верхний уровни комплекса затрагиваются в аспекте гармоничного развития человека. Бизнес – конструктор прошел апробацию в ряде предприятий и организаций малого и среднего бизнеса различных отраслей.

Кроме того, большинство блоков бизнес – конструктора совпадает с дисциплинами экономико – управленческой специализации институтов и техникумов («Менеджмент», «Стратегический менеджмент», «Маркетинг», «Предпринимательство», «Управление персоналом», «Теория организации», «Управленческие решения», «Деловое общение», «Производственный менеджмент», «Логистика», «Инновационный менеджмент», «Экономика предприятий» и др.). Бизнес – конструктор прошёл широкую апробацию при преподавании соответствующих дисциплин в ряде ярославских институтов, в том числе ЯФ ВЗФЭИ, ИПК «Конверсия», ЯФ РГАТ, ЯГТУ. В ходе преподавания выпущен ряд монографий, учебно – методических пособий и статей по затронутой тематике.

Достоинством комплекса является быстрота освоения, модульность, адаптивность, наглядность, формализация в компьютерной версии, возможность подключения новых блоков и дисциплин.

В ходе апробации комплекса пользователи проявляли интерес не только к бизнес – конструктору, но и к другим уровням универсал – конструктора, в частности, комплекту «Человек», состоящему из блоков «Здоровье», «Интеллект», «Образование и карьера», «Духовность». Такой интерес вполне закономерен, бизнес не является самоцелью, он должен способствовать гармоничному развитию человека и базироваться на крепком здоровье и нравственных и духовных ценностях. Не хлебом одним будет жить человек. Задача определения нравственных принципов бизнеса актуальна, как на уровне отдельного человека, так и на уровне предприятия, фирмы, отрасли и страны в целом. Актуальны также проблемы экологии, безопасности. В первом издании книги были намечены возможные направления дальнейшего развития исследований по блокам среднего и верхнего уровня комплекса «Универсал – конструктор». В этом аспекте второе издание книги дополнено отдельной главой, ориентированной на комплексное развитие человека. В этой главе рассматривается теория и практика моделирования блоков «Здоровье», «Интеллект», «Образование и карьера», «Духовность». Материал базируется на исследованиях и опубликованных монографиях и статьях с участием автора.

Следует отметить высокую универсальность и адаптивность предложенного подхода. За период между первым и вторым изданиями расширен диапазон применения «Универсал-конструктора». На его основе разработан и широко применён «Тур-конструктор», ориентированной на проведение паломнических туров по городам Золотого Кольца России. Теория и практика «Тур-конструктора» отражена в соответствующих монографиях и справочно-методических пособиях.

Актуальность выхода второго издания усиливается, по нашему мнению, повышением внимания к развитию малого и среднего бизнеса в аспекте импортозамещения и развития отечественной экономики в условиях жёсткой конкуренции с зарубежными фирмами. Соответственно возрастает потребность в доступном, адаптивном экономико-управленческом инструментарии для применения на предприятиях и организациях малого и среднего бизнеса.

Предлагаемая книга предназначена для бизнесменов, менеджеров, студентов, преподавателей и всех читателей, интересующихся вопросами теории и практики управления. Автор надеется, что предложенный в книге инструментарий будет полезен читателям и найдет применение в их деятельности.

ВЫРАЖЕНИЯ БЛАГОДАРНОСТИ

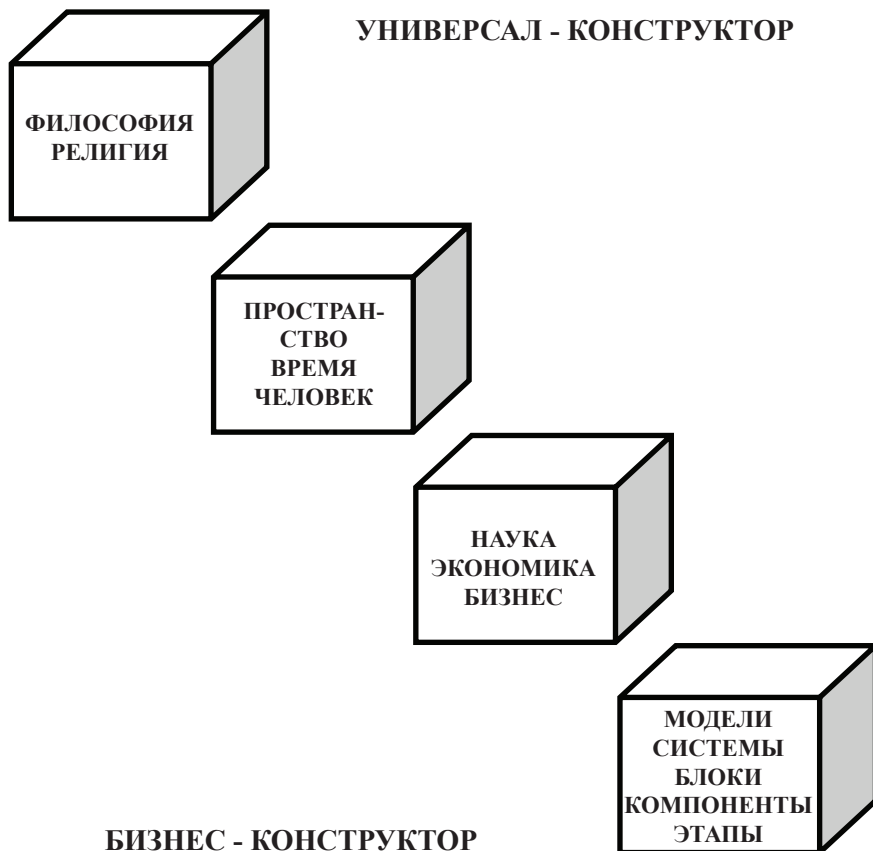
Прежде всего, я хотел бы поблагодарить профессора ЯрГУ, д.э.н. Платова О.К. за консультации и рецензирование в ходе работы над бизнес – конструктором.

Я хочу поблагодарить кандидата богословия, доктора философии, протоиерея Дмитрия Сазонова за консультации по блокам верхних уровней универсал – конструктора: «Философия, религия», «Пространство, время, человек».

Автор

М.Н.Мимясов, к.э.н., доцент

ГЛАВА 1 СТРУКТУРА И ОПИСАНИЕ КОМПЛЕКСА ИНСТРУМЕНТАРИЯ



Структура комплекса и уровни детализации

Укрупненная структура расположена на нижеприведенной схеме «Базовые системы универсал – конструктор 4x12». Базовые системы расположены на трех уровнях.

1. **Философия и религия** – верхний уровень;
2. **Пространство, время, человек** – средний уровень;
3. **Наука, экономика, бизнес** – нижний уровень.

На каждом из уровней расположены соответствующие тематике уровня блоки компонентов. Некоторые из блоков заполнены информацией, некоторые, находящиеся в стадии изучения, ещё свободны.

Первый уровень детализации включает размещение компонентов на базовой схеме.

Базовая схема комплекса инструментария состоит из четырех блоков компонентов, расположенных в виде рамки. В каждом блоке по 12 компонентов. Условное общее название комплекса «**Универсал – конструктор 4x12**» или «48 компонентов». Внутри рамки размещены три нижеуказанных модели.

1. Рабочая исходная модель /РИМ/.
2. Рабочая конечная модель /РКМ/.
3. Типовая модель /ТМ/.

В зависимости от назначения могут быть применены названия «**Бизнес – конструктор**», «Хроно – конструктор», «Иняз – конструктор» и др. В качестве примера ниже приведена базовая схема «Бизнес – конструктора». Размещение блоков компонентов по сторонам рамки выполняется с учетом их реализации и /или/ приоритетов размещения верхнего и нижнего блоков. Например, в комплекте блоков «Среда обитания» нижний блок - «Земля», левый блок - «Атмосфера», верхний блок - «Космос», правый блок - «Вода».

Второй уровень детализации применения комплекса предусматривает построение блок – схем моделей /ТМ, РИМ, РКМ/ во внутренней рамке.

При этом моделирование применимо как к одному блоку компонентов, так и ко всем четырём взаимосвязанным блокам.

Третий уровень детализации применения комплекса предусматривает построение блок – схем моделей ТМ, РИМ, РКМ на отдельных листах /12 компонентов/. Более крупный масштаб блок – схем позволяет на этом уровне детализировать прямые и обратные связи между компонентами.

БАЗОВЫЕ СИСТЕМЫ УНИВЕРСАЛ-КОНСТРУКТОРА 4x12

1. ФИЛОСОФИЯ И РЕЛИГИЯ

ПАЛОМНИК 3. ИКОНЫ 4. МОЩИ	РЕЛИГИИ 1. ХРИСТИАНСТВО 2. ИСЛАМ 3. БУДДИЗМ	ХРИСТИАНСТВО 2. НОВЫЙ ЗАВЕТ 3. АПОСТОЛЫ 4. ОТ ИОАННА	ЕВАНГЕЛИЕ 1. ОТ МАТФЕЯ 3. ОТ ЛУКИ	ГЛОБАЛИСТИКА
2. ФЕСКИ 3. ЮГ	4. ИУДАИЗМ 2. ЛЕТО 3. ОСЕНЬ	1. ВЕТИХИ ЗАВЕТ 2. АТМОСФЕРА 3. КОСМОС 4. ВОДА	4. ОТ ИОАННА 3. КАРЬЕРА 2. ИНТЕЛЕКТ 4. ДУХОВНОСТЬ	4. СТАРОСТЬ 3. ЗРЕЛОСТЬ 2. ЮНОСТЬ

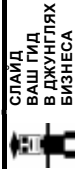
2. ПРОСТРАНСТВО, ВРЕМЯ, ЧЕЛОВЕК

СТОРОНЫ СВЕТА 1. СЕВЕР 2. ВОСТОК 3. ЮГ	ВРЕМЕНА ГОДА 1. ВЕСНА 2. ЛЕТО 3. ОСЕНЬ	СРЕДА ОБИТАНИЯ 3. КОСМОС 4. ВОДА	ЧЕЛОВЕК 3. КАРЬЕРА 2. ИНТЕЛЕКТ 4. ДУХОВНОСТЬ	ПЕРИОДЫ ЖИЗНИ 1. ДЕТСТВО 3. ЗРЕЛОСТЬ 4. СТАРОСТЬ
4. ЗАПАД	4. ЗИМА 2. ЛЕТО 3. ОСЕНЬ	2. АТМОСФЕРА 3. КОСМОС 4. ВОДА	4. ДУХОВНОСТЬ 3. КАРЬЕРА 2. ИНТЕЛЕКТ	2. ЮНОСТЬ

3. НАУКА, ЭКОНОМИКА, БИЗНЕС

СФЕРЫ 1. НАУКА 3. ЭКОНОМИКА	БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР 2. СТРАТЕГИЯ 3. МАРКЕТИНГ 4. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО	БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР 6. ФИНАНСЫ 7. НАЛОГИ	БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР 9. ТЕХНОЛОГИЯ 10. ЭКОНОМИКА 11. ПРОИЗВОДСТВО	БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР 14. РЕШЕНИЯ 15. ОБЩЕНИЕ 12. ПЕРСОНАЛ
4. ПОЛИТИКА 2. ИСКУССТВО	1. МЕНЕДЖМЕНТ 3. МАРКЕТИНГ 4. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО	5. БУХУЧЕТ 7. НАЛОГИ	8. КОНСТРУКЦИЯ 10. ЭКОНОМИКА 11. ПРОИЗВОДСТВО	13. ОРГАНИЗАЦИЯ
17. ИНВЕСТИЦИИ 18. ЛОГИСТИКА	БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР 22. ИДИД-МЕНЕДЖЕР 23. ТОП-МЕНЕДЖЕР	ЧЕТЫРЕ «И» 2. ИННОВАЦИИ 4. ИНФРАСТРУКТУРА	ИНЯЗ-КОНСТРУКТОР 2. ФОНЕТИКА 3. ГРАММАТИКА	
16. ИННОВАЦИИ 19. КАЧЕСТВО	21. СПЕЧАТАЛИСТ 20. МАСТЕР	1. ИНСТИТУТЫ 2. ИННОВАЦИИ 4. ИНФРАСТРУКТУРА	1. ЛЕКСИКА 2. ФОНЕТИКА 3. ГРАММАТИКА	

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка



**СЛАЙД
ВАШ ГИД
В ДЖУНГЛЯХ
БИЗНЕСА**

БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР

				<p>Типовая модель (ТМ)</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																																												
				<p>Рабочая конечная модель (РКМ)</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																																												
				<p>Рабочая исходная модель (РИМ)</p> <table border="1" style="margin: auto;"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																																												

5. Численность персонала, чел.	Должность	Подпись	Дата
6. Выручка в год, млн. руб	Ф.И.О.		

Четвёртый уровень детализации предусматривает использование компонентов внутри моделей с учётом этапа развития каждого компонента.

В общем случае предусмотрены следующие ориентировочные этапы использования компонента применительно к типовому предприятию /организации/.

1. Отсутствие компонента в системе управления.
2. Эпизодическое и фрагментарное применение компонента в системе управления.
3. Систематическое и формализованное применение компонента.

Моделирование

Типовая модель /ТМ/

Модель системы в зависимости от способа разработки и с учетом её назначения может быть типовой или рабочей.

Типовая модель отражает состав и взаимосвязь типовых компонентов и предназначена для разработки рабочей модели системы.

Типовая модель для групп однотипных предприятий /организаций/ должна содержать прогрессивные компоненты совершенствования управления. Типовая модель системы должна разрабатываться с учётом специфических особенностей управления на предприятиях /организациях/ данной группы.

Приведенные в предлагаемой книге типовые модели ориентированы преимущественно на малые и средние предприятия и организации. Возможен более дифференцированный подход с разработкой типовых моделей для средних предприятий /до 250 человек/, малых /до 100 человек/ и микро /до 15 человек/ с учётом отраслевой специфики.

Рабочая исходная модель /РИМ/

Рабочая модель системы должна разрабатываться для конкретного предприятия /организации/ при проведении работ по совершенствованию действующей системы управления. Рабочая модель, в зависимости от стадии разработки, может быть исходной или конечной. Рабочая исходная модель должна строиться с целью изучения, анализа и определения основных направлений совершенствования действующей системы. Рабочую исходную модель строят при организационно – технологическом анализе действующих методов и средств на стадии технического задания на разработку документации по организации и совершенствованию системы управления.

Рабочая конечная модель /РКМ/

Рабочая конечная модель системы должна разрабатываться с целью принятия решений по совершенствованию системы с учетом особенно-

стей конкретного предприятия /организации/ и являться результатом рационализации рабочей исходной модели.

Рабочую конечную модель разрабатывают на основе анализа исходной модели, сравнения с типовой моделью и определения возможностей приближения к типовой модели с учётом специфики предприятия /организации/. В предложенном подходе моделирования минимальное количество компонентов содержит рабочая исходная модель, максимальное /12 компонентов/ содержит типовая модель, а рабочая конечная модель занимает промежуточное положение. Ниже приведены примеры моделирования применительно к блокам «Предпринимательство» и «Маркетинг» при создании бизнеса.

Взаимосвязь моделей с объектом

Предложенные модели РИМ, РКМ, ТМ предназначены для совершенствования системы управления на конкретном предприятии /организации/. Процесс совершенствования имеет следующую последовательность действий.

1. Исследование ситуации «как есть».
2. Разработка рабочей исходной модели «как есть».
3. Сравнение с типовой моделью.
4. Исследование возможностей приближения к типовой модели «как надо».
5. Разработка рабочей конечной модели «как надо» с учётом реальных возможностей.
6. Разработкам программы перехода из ситуации «как есть» к ситуации «как надо».
7. Реализация программы действий, в том числе управление изменениями.
8. Достижение ситуации «как надо» или коррекция программы действий.

Некоторые принципы построения моделей «12 компонентов»

Принцип системности

Первый компонент модели должен быть ориентирован на определение наличия /отсутствия/ системы, её типа, уровня формализации и развития. Ниже приведены примеры первых компонентов по некоторым блокам.

- | | |
|------------------------|----------------------------|
| 1. Менеджмент | - 1.1. Система управления. |
| 2. Стратегия | - 2.1. Модели стратегии. |
| 3. Маркетинг | - 3.1. Система маркетинга. |
| 4. Предпринимательство | - 4.1. Модель бизнеса. |

- 5. Бухучет - 5.1. Система бухучёта.
- 6. Финансы - 6.1. Система финансового менеджмента.
- 7. Налоги - 7.1. Система налогообложения.
- 11. Производство - 11.1. СУП, АСУП, /системы управления предприятием/.

Принцип ориентации на конечный результат

Последние компоненты моделей должны быть ориентированы на конечный результат. Ниже приведены примеры последних компонентов по некоторым блокам.

- 1. Менеджмент - 1.12. Ресурсная модель.

Компонент ориентирован на оптимальное использование ресурсов для производства конкурентоспособной продукции или услуг.

- 2. Стратегия - 2.12. Варианты стратегии.

Компонент ориентирован на обоснованный выбор вариантов стратегии фирмы.

- 3. Маркетинг - 3.12. Система сбыта.

Компонент ориентирован на взаимосвязанную с системой маркетинга систему сбыта на основе платежеспособного спроса.

- 4. Предпринимательство - 4.11. Финансовая модель.

Компонент ориентирован на обеспечение получения прибыли в результате деятельности фирмы.

- 4.12. Риски бизнеса.

Компонент ориентирован на предотвращение банкротства фирмы, минимизацию рисков.

- 11. Производство - 11.12. Товарная продукция. Сбыт.

Компонент ориентирован на сбыт произведенной предприятием товарной продукции, подтверждённой платёжеспособным спросом.

Принцип обратной связи

При построении блок – схем моделей систем управления следует применять принцип обратной связи между ключевыми компонентами. Если результаты функционирования предыдущих компонентов модели не обеспечивают нормальное функционирование, то обратная связь должна сигнализировать о необходимости корректировки.

Пример обратной связи. В блоке «11. Производство» компонент «11.12. Товарная продукция. Сбыт» связан с функционированием компонентов «1.9. Основное производство», «11.10. Качество», «11.11. Логистика, склады, транспорт» и некоторых других компонентов модели. В случае сбоев сбыта обратная связь должна сигнализировать о неполадках с основным производством, качеством, логистикой и т.д.

Мультидисциплинарный и междисциплинарный подход бизнес-конструктора (взаимосвязь блоков компонентов с дисциплинами)

Блок 1. **Менеджмент** – основы менеджмента, менеджмент.

Блок 2. **Стратегия** – стратегический менеджмент.

Блок 3. **Маркетинг** – маркетинг.

Блок 4. **Предпринимательство** – менеджмент малого бизнеса.

Блок 5. **Бухучет** – бухгалтерский учет.

Блок 6. **Финансы** – финансовый менеджмент.

Блок 7. **Налоги** – налогообложение.

Блок 8. **Конструкция.**

Блок 9. **Технология** } - производственный менеджмент.

Блок 11. **Производство.**

Блок 10. **Экономика** - экономика предприятия.

Блок 12. **Персонал** – управление персоналом.

Блок 13. **Организация** – теория организации.

Блок 14. **Решения** – разработка управленческих решений.

Блок 15. **Общение** – деловое общение.

Блок 16. **Инновации** – инновационный менеджмент.

Блок 17. **Инвестиции** – инвестиционный менеджмент.

Блок 18. **Логистика** - логистика.

Блок 19. **Качество** - система менеджмента качества.

Мультидисциплинарный и междисциплинарный подход к экономико-управленческим дисциплинам может быть применен как в учебной деятельности в вузах, техникумах, школах бизнеса, так и в практической деятельности предприятий и организаций.

В учебной деятельности вузов преподавание дисциплин ведется в виде самостоятельных курсов разными преподавателями. Зачастую теория и практика при преподавании недостаточно системно отражают взаимосвязь и комплексное применение дисциплин. Необходимость мультидисциплинарного и междисциплинарного подхода возникает у студентов при работе над дипломом и подготовке к государственным экзаменам. В этом аспекте не вызывает сомнений значимость разработки и применения мультидисциплинарного и междисциплинарного инструментария типа универсал-конструктора и бизнес-конструктора. В практической деятельности предприятий и организаций менеджеры постоянно сталкиваются с необходимостью мультидисциплинарного и междисциплинарного подхода.

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

1. МЕНЕДЖМЕНТ		БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР				3. МАРКЕТИНГ			
2. СТРАТЕГИЯ		4. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО				Пример предпринимат.			
1.1. Система управления	1.2. Модель Мескона	2.1. Модели стратегии	2.2. Миссия фирмы	2.3. Дерево целей	2.4. SWOT-анализ	2.5. Бостонская матрица	2.6. Товар-рынок	3.1. Система маркетинга	3.2. Модель Котлера
1.3. Основные функции	1.4. Конкретные функции	2.7. Модель 5 сил	2.8. Модель 5 стратегий	2.9. Стратегия НИОКР	2.10. Аутсорсинг	2.11. Корпорат. модель	2.12. Варианты стратегии	3.3. Анализ рынка	3.4. Сегментир. рынка
1.5. Организ. структуры	1.6. Рабочее место	Рабочая исходная модель (РИМ)		Рабочая конечная модель (РКМ)		Типовая модель(ТМ) предпринимат.		3.5. Позиционирование	3.6. Модель "4 P"
1.7. Коммуни-кации	1.8. Принятие решений	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.	3.7. Жизненный цикл	3.8. 3 уровня товара
1.9. Сфера действий	1.10. Рейжини-ринг	4.10.	4.11.	4.12.	4.10.	4.11.	4.12.	3.9. Модель "Цена - качество"	3.10. Модель "СПРОС"
1.11. Логистика	1.12. Ресурсная модель	4.1. Модель бизнеса	4.2. ОПФ бизнеса	4.3. Учредит. документы	4.4. Бенч-маркинг	4.5. Бизнес-план	4.6. Среда бизнеса	3.11. Брендинг	3.12. Система сбыта
		4.7. Ошибки бизнеса	4.8. Модель фирмы	4.9. Этапы фирмы	4.10. Источники финансир.	4.11. Финансовая модель	4.12. Риски бизнеса		

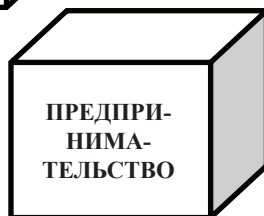
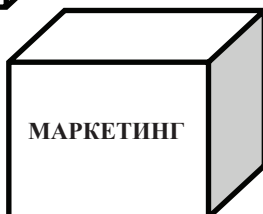
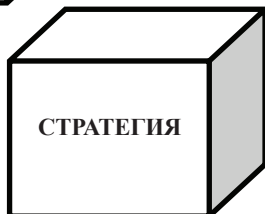
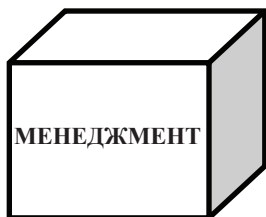
5. Численность персонала, чел.	Должность	Подпись	Дата
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО		

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

1. МЕНЕДЖМЕНТ		2. СТРАТЕГИЯ		3. МАРКЕТИНГ	
1.1. Система управления	1.2. Модель Мескона	2.1. Модели стратегии	2.2. Миссия фирмы	2.3. Дерево целей	2.4. SWOT-анализ
1.3. Основные функции	1.4. Конкретные функции	2.7. Модель 5 сил	2.8. Модель 5 стратегий	2.9. Стратегия НИОКР	2.10. Аутсорсинг
1.5. Организ. структуры	1.6. Рабочее место	2.1. Рабочая исходная модель (РИМ)	2.1. Рабочая исходная модель (РИМ)	2.1. Рабочая исходная модель (РИМ)	2.1. Рабочая исходная модель (РИМ)
1.7. Коммуникации	1.8. Принятие решений	2.2. Рабочая модель (РКМ)	2.2. Рабочая модель (РКМ)	2.2. Рабочая модель (РКМ)	2.2. Рабочая модель (РКМ)
1.9. Сфера действий	1.10. Релинжиниринг	2.3. Типовая модель (ТМ)	2.3. Типовая модель (ТМ)	2.3. Типовая модель (ТМ)	2.3. Типовая модель (ТМ)
1.11. Логистика	1.12. Ресурсная модель	2.4. Финансовая модель	2.4. Финансовая модель	2.4. Финансовая модель	2.4. Финансовая модель
		2.5. Бостонская матрица	2.5. Бостонская матрица	2.5. Бостонская матрица	2.5. Бостонская матрица
		2.6. Товары рынок	2.6. Товары рынок	2.6. Товары рынок	2.6. Товары рынок
		2.7. Корпоративная модель	2.7. Корпоративная модель	2.7. Корпоративная модель	2.7. Корпоративная модель
		2.8. Варианты стратегии	2.8. Варианты стратегии	2.8. Варианты стратегии	2.8. Варианты стратегии
		2.9. Анализ рынка	2.9. Анализ рынка	2.9. Анализ рынка	2.9. Анализ рынка
		2.10. Сегментация рынка	2.10. Сегментация рынка	2.10. Сегментация рынка	2.10. Сегментация рынка
		2.11. Модели маркетинга	2.11. Модели маркетинга	2.11. Модели маркетинга	2.11. Модели маркетинга
		2.12. Система сбыта	2.12. Система сбыта	2.12. Система сбыта	2.12. Система сбыта
		2.13. Брендинг	2.13. Брендинг	2.13. Брендинг	2.13. Брендинг
		2.14. Жизненный цикл	2.14. Жизненный цикл	2.14. Жизненный цикл	2.14. Жизненный цикл
		2.15. Модель "4 P"	2.15. Модель "4 P"	2.15. Модель "4 P"	2.15. Модель "4 P"
		2.16. Модель "Цена - качество"	2.16. Модель "Цена - качество"	2.16. Модель "Цена - качество"	2.16. Модель "Цена - качество"
		2.17. Модель "СПРОС"	2.17. Модель "СПРОС"	2.17. Модель "СПРОС"	2.17. Модель "СПРОС"
		2.18. Система сбыта	2.18. Система сбыта	2.18. Система сбыта	2.18. Система сбыта

5. Численность персонала, чел.	Должность	Подпись	Дата
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО		

ГЛАВА 2
МЕНЕДЖМЕНТ, СТРАТЕГИЯ, МАРКЕТИНГ,
ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО



БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

1. МЕНЕДЖМЕНТ		2. СТРАТЕГИЯ		3. МАРКЕТИНГ	
1.1. Система управления	1.2. Модель Мескона	2.1. Модели стратегии	2.2. Миссия фирмы	2.3. Дерево целей	2.4. SWOT-анализ
1.3. Основные функции	1.4. Конкретные функции	2.7. Модель 5 сил	2.8. Модель 5 стратегий	2.9. Стратегия НИОКР	2.10. Аутсорсинг
1.5. Организ. структуры	1.6. Рабочее место	2.5. Бостонская матрица	2.6. Товары рынок	2.11. Корпорат. модель	2.12. Варианты стратегии
1.7. Коммуникации	1.8. Принятие решений	Типовая модель (ТМ)			
1.9. Сфера действий	1.10. Реинжиниринг	Рабочая исходная модель (РИМ)			
1.11. Логистика	1.12. Ресурсная модель	4.1. Модель бизнеса	4.2. ОПФ бизнеса	4.3. Учредит. документы	4.4. Бенч-маркинг
3.1. Система маркетинга	3.2. Модель Котлера	4.5. Бизнес-план	4.6. Среда бизнеса	4.7. Ошибки бизнеса	4.8. Модель фирмы
3.3. Анализ рынка	3.4. Сегмент рынка	4.9. Этапы фирмы	4.10. Источники финансир.	4.11. Финансовая модель	4.12. Риски бизнеса
3.5. Позиционирование	3.6. Модель "4 P"	4.1. Ресурсы	4.2. Финансы	4.3. Продажи	4.4. Маркетинг
3.7. Жизненный цикл	3.8. 3 уровня товара	4.5. Финансы	4.6. Продажи	4.7. Продажи	4.8. Продажи
3.9. Модель "цена - качество"	3.10. Модель "СПРОС"	4.9. Продажи	4.10. Продажи	4.11. Продажи	4.12. Продажи
3.11. Брендинг	3.12. Система сбыта	4.13. Продажи	4.14. Продажи	4.15. Продажи	4.16. Продажи

5. Численность персонала, чел.	Должность
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО
	Подпись
	Дата

Компоненты блока «Менеджмент»

1.1. Системы управления

Основной, краеугольный компонент построения систем и моделей. В широком плане подразумевает применение системного подхода и системного анализа. В состав систем входят организационные системы, АСУП, системы управления качеством и др. Системы управления имеют универсальное применение, как на уровне предприятий, так и на уровне служб и подразделений.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме нет должностных инструкций, положений о службах, схем оргструктуры, АСУ, КС УКП, ЕСКД, ЕСТД, ЕСТПП, ИСО 9000.
2. В фирме имеются должностные инструкции.
3. В фирме имеются должностные инструкции, схема оргструктуры, положения о службах, АСУ бухучета.
4. В фирме имеются должностные инструкции, схема оргструктуры, положения о службах, АСУ фирмы, КС УКП.
5. В фирме применяются все компоненты п. 1

1.2. Модель Мескона

Модель включает основные функции процесса управления: планирование, организацию, мотивацию, контроль. Условное название модели – «паровоз». Модель Мескона имеет универсальное применение на любых уровнях управления.

Ориентировочные этапы применения

1. Процесс управления в фирме не формализован. Планирование и контроль осуществляются в устной форме.
2. Планирование в фирме осуществляется в письменной форме. Не все виды планов. Контроль выполнения планов периодический.
3. Планирование в фирме в письменной форме. Постоянный контроль за выполнением планов. Система оперативных совещаний.
4. Система регламентированных оперативных совещаний. Автоматизированная система планирования и контроля.

1.3. Основные функции

Модель включает расширенный состав основных функций: планирование, организацию, руководство, мотивацию, контроль и корректировку. Условное название модели «гайка». В принципе она аналогична модели Мескона. Фактически это алгоритм управленческих оперативных совещаний на любых уровнях.

Ориентировочные этапы применения

Этапы применения модели совпадают с этапами компонента 1.2. Модель Мескона. Могут быть дополнены дифференцированной оценкой состояния по каждому блоку. Пример:

Планирование – не все виды планов.

Организация – несвоевременное обеспечение ресурсами.

Руководство – слабое руководство на нижнем уровне управления.

Мотивация – недостаточная мотивация персонала.

Контроль – поверхностный контроль выполнения планов.

Корректировка – несвоевременная корректировка планов.

1.4. Конкретные функции

Модель представляет собой матрицу, иллюстрирующую взаимосвязь основных и конкретных функций управления. По горизонтали – основные функции («гайка» или «паровоз»); По вертикали – конкретные функции, в том числе конструкторская подготовка, технологическая подготовка, снабжение, производство, качество, персонал, финансы, маркетинг, сбыт и др. Условное название модели - «решётка». Модель имеет универсальное применение при управлении предприятиями и организациями и построении организационных систем управления.

Ориентировочные этапы применения

1. Конкретные функции в фирме имеются, но модель «решётка» не применяется.

2. Применяется модель «решётка» для выявления и усиления слабых функций, в том числе обоснования аутсорсинга и оптимизации оргструктуры.

3. Детализированное применение модели «решётка» по всем компонентам матрицы / клеткам решётки /.

1.5. Организационные структуры

Общепринятые структуры управления предприятиями и организациями. В состав наиболее распространенных входят линейная, линейно – функциональная, матричная, дивизиональная. Оргструктуры имеют универсальное применение как на уровне предприятий и организаций, так и на уровне служб и подразделений.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная схема оргструктуры в фирме отсутствует.

2. Имеется формализованная схема оргструктуры. Схема выполнена с нарушениями правил построения. Оргструктура не оптимизирована.

3. Оргструктура фирмы и служб оптимизирована. Взаимосвязи служб, исполнителей, численность персонала, квалификация персонала, аутсорсинг обоснованы.

4. Оргструктура фирмы и служб соответствует передовым аналогам. Применяется бенчмаркинг для постоянного совершенствования.

1.6. Рабочее место

Набор моделей типовых рабочих мест управленческого персонала: директора, бухгалтера, плановика, конструктора, технолога, снабженца, диспетчера, мастера, маркетолога. В моделях приведены компоненты входа, выхода и обеспечивающей рабочее место информации и технической базы. Модульный принцип применения позволяет комплектовать состав моделей по желанию пользователей. Ориентированы на малые и средние предприятия. Аналогичный подход возможен и для формирования моделей рабочих мест «синих воротничков».

Оrientировочные этапы применения

1. Формализованные схемы рабочих мест и их обеспечения в фирме отсутствуют.

Рабочие места не оборудованы.

2. Имеются укрупненные формализованные схемы рабочих мест «белых и синих воротничков», включающие должностные инструкции, входные потоки, выходные потоки, техническое, программное, информационное обеспечение. Рабочие места оборудованы недостаточно.

3. В фирме имеются детализированные формализованные схемы рабочих мест и оборудованные рабочие места.

4. В фирме имеются детализированные формализованные схемы рабочих мест и оборудованные рабочие места, соответствующие передовым аналогам. Применяется бенчмаркинг для постоянного совершенствования рабочих мест.

1.7. Коммуникации

Схема коммуникаций в фирме и (или) службе включает внутренние и внешние коммуникации. Привязка к оргструктурам и рабочим местам. В простейшем варианте – модель «документооборот», отражающая процесс управления между руководителем и подчиненными (план – отчет – корректировка). Модели имеют универсальное применение на уровне фирмы и служб, в том числе для внешних связей.

Оrientировочные этапы применения

1. Формализованные схемы коммуникаций в фирме отсутствуют. Коммуникации не оборудованы.

2. Имеется и применяется формализованная схема модели «документооборот» / план – отчет – корректировка / на всех уровнях управления.

3. В фирме имеется и применяется формализованная система и схемы, отражающие организационное, техническое и содержательное обеспечение внутренних и внешних коммуникаций.

4. В фирме имеется и применяется детализированная формализованная система и схемы коммуникаций, соответствующие передовым аналогам. Постоянно ведется бенчмаркинг с изучением и заимствованием передового опыта коммуникаций.

1.8. Принятие решений

Рекомендованная М.Месконом модель содержит алгоритм принятия решений. Основные этапы рационального принятия решений: диагноз проблемы, формулировка ограничений и критериев для принятия решения, выявление альтернатив, оценка альтернатив, окончательный выбор. Модель универсальна. Может применяться на всех уровнях управления.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная система принятия решений и контроля выполнения решений в фирме отсутствует.

2. В фирме имеется система принятия и контроля выполнения решений на оперативных совещаниях. Решения принимаются преимущественно в первом варианте и не всегда обоснованно.

3. В фирме имеется формализованная детализированная система принятия и контроля решений на регламентированных оперативных совещаниях. Большинство решений принимается достаточно обоснованно.

1.9. Сфера действий менеджера

Модель включает основные компоненты ежедневных действий менеджера, в том числе планирование и экономию времени, принятие решений, телефонные переговоры, работу с документами, проведение совещаний, управление подчиненными, делегирование полномочий, внедрение инноваций, финансовые расчеты и т.д. Условное название модели - «Циферблат». Модель универсальна. В зависимости от ранга и специализации менеджера выбираются компоненты модели.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная модель сферы действий менеджера «циферблат» в фирме не применяется.

2. В фирме применяются периодически и фрагментарно отдельные блоки модели «циферблат» для анализа и совершенствования.

3. Модель «циферблат» применяется в фирме систематически в полном объеме на уровне фирмы в целом, служб и сотрудников.

4. Модель «циферблат» применяется в фирме в сочетании с бенчмаркингом для постоянного совершенствования работы фирмы, служб, сотрудников.

1.10. Реинжиниринг

Современный подход к совершенствованию бизнес – процессов. Диапазон возможных вариантов от частичного улучшения до радикальной замены на более прогрессивный бизнес – процесс. Метод универсален.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная система анализа бизнес – процессов с целью их совершенствования в фирме отсутствует.
2. Анализ некоторых бизнес – процессов с целью их частичного совершенствования проводится в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Систематически применяется реинжиниринг: анализ и радикальное совершенствование бизнес – процессов в фирме и службах с использованием бенчмаркинга, механизации, автоматизации, аутсорсинга.

1.11. Логистика

Модель схематически отражает закупочную, производственную и распределительную логистику. Состав компонентов уточняется пользователями при привязке к фирме. Модель универсальна. Может быть применена для любых предприятий.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме отсутствуют схемы и обоснования оптимальной логистики / маршруты, виды транспорта, планировки, графики, регламенты, технологии складирования и т.д. /
2. В фирме имеются и применяются фрагментарные схемы и обоснования логистики.
3. В фирме имеются и применяются оптимальные схемы и обоснования по закупочной, производственной, распределительной, транспортной логистике.
4. В фирме имеется и применяется оптимальная система логистики с единым управлением и постоянным совершенствованием.

1.12. Ресурсная модель

Модель отражает состав и структуру ресурсов, необходимых для производства и (или) реализации продукции и услуг. Позволяет выделить сильнее и слабые ресурсы и дать предложения по усилению. Модель универсальна.

Ориентировочные этапы применения

1. Ресурсная модель для анализа сильных и слабых ресурсов в фирме не применяется.
2. В фирме применяется эпизодический и фрагментарный анализ по некоторым видам ресурсов.
3. В фирме применяется ресурсная модель для комплексного анализа сильных и слабых ресурсов / финансы, материалы, комплектующие, площади, здания, оборудование, технология, ноу – хау, «синие воротнички», «белые воротнички», энергообеспечение, транспорт, информация и т.д./.
4. В фирме применяется ресурсная модель для комплексного анализа сильных и слабых ресурсов, для сопоставления результатов с затратами ресурсов и расчета эффективности.

Компоненты блока «Стратегия»

2.1. Модели стратегии

Базовая, краеугольная, укрупненная графическая схема, включающая комплект компонентов, необходимых для разработки и реализации стратегии: миссия, дерево целей, модели, варианты стратегии и др. Комплект универсален. В зависимости от величины и возможностей предприятия (организации) могут применяться различные наборы компонентов.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованной, документально оформленной стратегии / миссия, дерево целей, модели стратегии, варианты стратегии / в фирме нет.
2. Эпизодически применяются формализованные фрагменты стратегии.
3. Стратегия фирмы разработана и систематически применяется с полным набором компонентов / миссия, дерево целей, модели стратегии, варианты стратегии /.

2.2. Миссия фирмы.

Один из начальных компонентов стратегии. Миссия должна в краткой и более полной форме отражать направление деятельности фирмы, отличительные особенности фирмы и учитывать интересы клиентов, владельцев, сотрудников, общества. Компонент универсален. Миссию можно и нужно разрабатывать для любых фирм.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованной миссии в фирме нет.
2. Имеется короткая миссия, совпадающая со слоганом, не отражающая отличительные особенности фирмы.
3. Имеется обоснованная формализованная миссия, разработанная в кратком и более полном вариантах, отражающая отличительные особенности фирмы и учитывающая интересы клиентов, владельцев, сотрудников, общества.

2.3. Дерево целей.

Графическая модель стратегических целей предприятия (организации), декомпозированных по уровням управления. Модель универсальна для любых предприятий и организаций. Отличие в формулировке и степени детализации целей.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная графическая модель стратегических целей / дерево целей / в фирме отсутствует.
2. В фирме имеется формализованная графическая модель в виде дерева целей. Цели увязаны недостаточно системно, не детализированы по видам продукции и услуг, срокам, финансам, исполнителям и другим ресурсам.

3. В фирме имеется и применяется графическая модель стратегии фирмы в виде дерева целей. Цели системно увязаны по уровням управления и всем видам ресурсов.

2.4. SWOT – анализ.

Графическая модель «сила – слабость» фирмы и «угрозы - возможности» внешней среды. Для малого бизнеса рекомендуется упрощенный вариант применения. Универсальная модель, достаточно подробно описанная в соответствующей литературе.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная графическая модель SWOT – анализ в фирме не применяется.

2. Формализованная графическая модель SWOT – анализ применяется в фирме эпизодически и фрагментарно без ранжирования и расчета показателей.

3. Формализованная графическая модель SWOT – анализ систематически применяется в фирме при разработке и реализации стратегии с ранжированием и расчетом показателей.

2.5. Бостонская матрица.

Графическая модель в виде матрицы 2*2, характеризующая продукцию (услуги) фирмы, идущие на смену по мере снижения спроса на основную продукцию. Для малого бизнеса рекомендуется упрощенный вариант применения. Универсальная модель, достаточно широко распространенная.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная графическая модель «бостонская матрица» / с позициями «корова», «звезда», «знак вопроса», «собака» / для анализа и формирования портфеля в фирме не применяется.

2. Формализованная графическая модель «бостонская матрица» применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.

3. Формализованная графическая модель «бостонская матрица» применяется в фирме систематически при разработке и реализации стратегии для формирования и анализа портфеля фирмы.

2.6. Модель «товар – рынок».

Графическая модель в виде матрицы 2*2, дающая рекомендации по стратегии в зависимости от степени новизны товара и степени освоения рынка. Достаточно универсальная модель, описанная в соответствующей литературе.

Ориентировочные этапы применения

1. Графическая модель «товар – рынок» / с позициями « существующий товар – существующий рынок», « существующий товар – новый

рынок», «существующий рынок – новый товар», «новый товар – новый рынок» / в фирме не применяется.

2. Графическая модель «товар – рынок» применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.

3. Графическая модель «товар – рынок» систематически применяется в фирме при разработке и реализации стратегии.

2.7. Модель 5 сил

Разработанная Портером графическая модель 5 сил конкуренции, оказывающих влияние на стратегию фирмы. В том числе прямые конкуренты, покупатели, поставщики, потенциальные конкуренты, фирмы из других отраслей. Модель ориентирована на фирмы, реализующие товары в конкурентной среде.

Оrientировочные этапы применения

1. Графическая модель 5 сил конкуренции в фирме не применяется.

2. Графическая модель 5 сил конкуренции применяется в фирме эпизодически и фрагментарно без ранжирования и расчета показателей конкурентных сил.

3. Графическая модель 5 сил конкуренции систематически применяется в фирме при разработке и реализации стратегии с ранжированием и расчетом показателей конкурентных сил.

2.8. Модель 5 стратегий

Графическая модель 5 основных конкурентных стратегий, указывающая рынки и типы конкурентных преимуществ. Типы конкурентных преимуществ: стратегия лидерства по издержкам, стратегия широкой дифференциации, сфокусированная стратегия низких издержек, сфокусированная стратегия дифференциации, стратегия оптимальных издержек. Модель более применима для средних и крупных предприятий и организаций.

Оrientировочные этапы применения

1. Модель 5 стратегий в фирме не применяется.

2. Модель 5 стратегий применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.

3. Модель 5 стратегий систематически применяется в фирме при разработке и реализации стратегии.

2.9. Стратегия НИОКР.

Графическая модель в виде матрицы 3*3, представляющая собой более детализированную бостонскую матрицу с промежуточными позициями. Применяется для управления инвестициями с целью обеспечения своевременной замены продукции и услуг.

Ориентировочные этапы применения

1. На позициях «знак вопроса» и «звезда» целесообразно развитие НИОКР.

2. На позиции «корова» - маркетинг, реклама, небольшие усовершенствования.

3. На позиции «собака» - прекращение НИОКР.

2.10. Аутсорсинг

Передача некоторых функций и бизнес – процессов фирмы внешним исполнителям. Разновидность кооперирования. Аутсорсинг имеет широкие возможности вплоть до передачи всех бизнес – процессов с сохранением функций управления. Универсальный метод, применимый для любого бизнеса.

Ориентировочные этапы применения

1. Аутсорсинг в фирме не применяется.

2. Аутсорсинг применяется в фирме фрагментарно / передача функций обеспечения безопасности, транспортного обеспечения и т.д. /.

3. Аутсорсинг применяется в фирме систематически для передачи любых функций, включая закупочные, производственные, распределительные, маркетинговые и т.д.

2.11. Корпоративная модель.

Графическая модель, иллюстрирующая распределение пакетов акций среди акционеров в акционерных обществах. Модель применима для крупных и средних предприятий и организаций с организационно – правовой формой АО.

Корпоративные инструменты в АО:

1. Контрольный пакет акций: 50% плюс одна акция.

2. Блокирующий пакет акций: 25% плюс одна акция.

3. Право на созыв внеочередного собрания: 10% акций.

Ориентировочные этапы применения

1. Структура портфеля акций не анализируется. Интересы акционеров не анализируются и не учитываются. Действия рейдеров не прогнозируются.

2. Структура портфеля акций в фирме, интересы акционеров, действия рейдеров анализируются и учитываются эпизодически и фрагментарно.

3. В фирме постоянно проводится комплексный анализ, учет и прогнозирование структуры портфеля акций, интересов основных групп акционеров, возможные действия рейдеров, возможные слияния и поглощения.

2.12. Варианты стратегии.

Графическая модель, иллюстрирующая возможные варианты стратегии:

- быстрый рост основных показателей;

- медленный рост;
- стабильность показателей;
- медленное снижение;
- быстрое снижение;
- различные сочетания вариантов.

В основе построения модели предложенные М. Месконом стратегические альтернативы. Достаточно универсальная модель для любых предприятий и организаций.

Ориентировочные этапы применения

1. При разработке стратегии фирмы графическая модель вариантов стратегии не применяется.
2. Графическая модель вариантов стратегии применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Разработка и реализация стратегии фирмы проводится с применением графической модели вариантов стратегии и с обоснованием выбора оптимального варианта.

Компоненты блока «Маркетинг»

3.1. Система маркетинга

Базовая краеугольная графическая модель системы маркетинга, отражающая фирму, рынок, конкурентов и потоки товаров, услуг, финансов и информации между фирмой и рынком. В основе - предложенная Ф. Котлером модель «фирма – рынок». Универсальная модель деятельности фирмы в рыночной среде.

Ориентировочные этапы применения

1. Система маркетинга в фирме не формализована. Применяется система сбыта.
2. Система маркетинга в фирме не формализована, применяется фрагментарно и эпизодически. Нет службы маркетинга.
3. Система маркетинга в фирме формализована, применяется систематически в стратегическом и тактическом маркетинге. Имеется служба маркетинга / или ответственный за маркетинг /.

3.2. Модель Котлера

Предложенная Ф.Котлером модель управления процессом маркетинга включает следующие этапы:

- анализ рыночных возможностей;

- отбор целевых рынков, в том числе сегментирование, позиционирование;
 - разработка комплекса маркетинга «4Р» (продукт, цена, рынок, продвижение);
 - претворение в жизнь маркетинговых мероприятий;
- Универсальная классическая модель процесса маркетинга.

Ориентировочные этапы применения

1. Модель Котлера в фирме не формализована и не применяется.
2. Модель Котлера в фирме не формализована. Применяется эпизодически и фрагментарно.
3. Модель Котлера формализована и систематически применяется в маркетинговой деятельности фирмы.

3.3. Анализ рынка

Графическая модель, отражающая технологию сбора данных. Универсальная модель для маркетинговых исследований.

Ориентировочные этапы применения

1. Анализ рынка в фирме не формализован. Фирма руководствуется текущим спросом.
2. Модель анализа рынка применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Анализ рынка в фирме формализован. Изучается и учитывается перспективный и текущий спрос с использованием современных методов сбора информации.

3.4. Сегментирование рынка.

Модель сегментирования рынка по географическому, психографическому, поведенческому, демографическому принципам. Универсальная рыночная модель.

Ориентировочные этапы применения

1. Сегментирование рынка в фирме не формализовано. Фирма выходит на сегмент потребителей методом проб и ошибок.
2. Сегментирование рынка в фирме проводится эпизодически и фрагментарно.
3. В фирме формализована модель сегментирования. На основе анализа рынка фирма обоснованно выбирает сегменты потребителей.

3.5. Позиционирование

Графическая модель в виде матрицы 2*2 для позиционирования товара на рынке относительно конкурентных товаров. Достаточно универсальная модель для любых предприятий и организаций.

Ориентировочные этапы применения

1. Позиционирование товаров и услуг относительно конкурентов в фирме не формализовано. Реализуется методом проб и ошибок.

2. Позиционирование товаров и услуг проводится в фирме эпизодически и фрагментарно.

3. Позиционирование товаров и услуг фирмы относительно конкурентов формализовано, проводится систематически.

3.6. Модель «4Р»

Графическая модель, иллюстрирующая выход комплекса маркетинга (товар, цена, место, продвижение) на целевой рынок. Универсальная рыночная модель.

Ориентировочные этапы применения

1. Модель комплекса маркетинга в фирме не формализована. Выход на рынок проводится методом проб и ошибок.

2. Модель комплекса маркетинга применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.

3. Модель комплекса маркетинга в фирме формализована. Систематически применяются в маркетинговой деятельности.

3.7. Жизненный цикл

Графическая модель, иллюстрирующая стадии жизненного цикла товара в зависимости от объема продаж: внедрение, рост, зрелость, спад. Универсальная рыночная модель.

Ориентировочные этапы применения

1. Модель жизненного цикла товара на рынке в фирме не формализована и не применяется. Внедрение нового товара / услуги / начинается фирмой только при значительном падении спроса на реализуемый товар.

2. Модель жизненного цикла товара / услуги / применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.

3. Модель жизненного цикла товара / услуги / формализована и систематически применяется в фирме для своевременного перехода на новые товары / услуги /.

3.8. 3 уровня товара

Графическая модель, иллюстрирующая 3 уровня товара: товар по замыслу, товар в реальном исполнении, товар с подкреплением. Условное название модели – «мишень». Достаточно универсальная модель.

Ориентировочные этапы применения

1. Графическая модель «3 уровня товара» в фирме не формализована и не применяется при разработке и реализации товаров и услуг.

2. Графическая модель «3 уровня товара» применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.

3. Графическая модель «3 уровня товара» формализована и систематически применяется в фирме при разработке и реализации товаров и услуг для обеспечения конкурентных преимуществ.

3.9. Модель «цена – качество»

Общепринятая графическая модель ценовых сегментов:

- низкая цена и невысокое качество;
- средняя цена и среднее качество;
- высокая цена и высокое качество;

Достаточно универсальная модель.

Ориентировочные этапы применения

1. Модель «цена – качество» в фирме не формализована. Взаимосвязь цены и качества товаров / услуг / фирмы устанавливается методом проб и ошибок.

2. Модель «цена – качество» применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.

3. Модель «цена – качество» формализована и систематически применяется в фирме на всех этапах жизненного цикла товара / услуги /.

3.10. Модель «СПРОС»

Графическая модель, иллюстрирующая этапы рекламного процесса:

- создание рекламы (С);
- производство рекламы (П);
- распространение рекламы (Р);
- обратная связь (ОС).

Достаточно универсальная модель рекламного процесса.

Ориентировочные этапы применения

1. Графическая модель рекламного процесса в фирме не формализована. Рекламный процесс проводится методом проб и ошибок.

2. Графическая модель рекламного процесса применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.

3. Графическая модель рекламного процесса систематически применяется в фирме на всех этапах жизненного цикла товара / услуги / с учетом обратной связи – реакции потребителей.

3.11. Брэндинг

Брэнд – визуальный образ марки, товарного знака, формируемый рекламой в восприятии покупателя. Брэндинг – процесс создания брэнда в результате всех форм продвижения товара (услуги). Брэнд тесно сопрягается с фирменным стилем и является одним из главных его компонентов. Брэндинг применим для любых предприятий и организаций.

Ориентировочные этапы применения

1. Компоненты брэндинга / товарный знак, логотип, миссия, слоган, имидж, анализ восприятия потребителями и т.д. / в фирме не формализованы.
2. Брэндинг применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Брэндинг в фирме формализован и систематически применяется для создания положительного образа фирмы и привлечения покупателей.

3.12. Система сбыта

Графическая модель, иллюстрирующая сбытовую деятельность фирмы в условиях рынка и конкуренции. Тактический маркетинг. Универсальная рыночная модель. Желательно применение в комплекте со стратегическим маркетингом.

Ориентировочные этапы применения

1. Система сбыта в фирме не формализована. Постоянных клиентов мало, логистика не оптимизирована. Сбыт проводится методом проб и ошибок.
2. Модель системы сбыта применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Модель системы сбыта в фирме формализована. Оптимизированы связи с покупателями, сроки поставок, маршруты, формы оплаты.

Компоненты блока «Предпринимательство»

4.1. Модель бизнеса

Базовая, краеугольная графическая модель, отражающая взаимосвязь фирмы с рынками поставок, труда, финансов и сбыта. Представляет собой расширенную версию, разработанную на основе модели бизнеса, предложенной А. Хоскингем. Включает компоненты обеспечения деятельности фирмы по функциональным блокам менеджмента, персонала, финансов, поставок, производства, маркетинга. Модель универсальна для малого и среднего бизнеса. Более подробно модель рассмотрена в соответствующей главе.

Ориентировочные этапы применения

1. Графическая модель бизнеса в фирме не применяется.
2. Графическая модель бизнеса применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Графическая модель бизнеса систематически применяется в фирме в полном объеме при проведении анализов деятельности фирмы.

4.2. ОПФ бизнеса

Организационно – правовые формы малых и средних предприятий и организаций. Отражены в соответствующих нормативных материалах.

Наиболее распространены ОПФ – ОАО, ООО, ИП. Выбор ОПФ – обязательная составная часть учредительных документов.

Ориентировочные этапы применения

1. Организационно – правовая форма фирмы не выбрана. Фирма на стадии создания.

2. Организационно – правовая форма формализована, но требует изменения в соответствии с фактическим состоянием деятельности фирмы.

3. Организационно – правовая форма формализована и соответствует фактическому состоянию деятельности фирмы.

4.3. Учредительные документы

Состав, структура и содержание учредительных документов отражены в соответствующих нормативных источниках. Для ОАО, ЗАО, ООО основным учредительным документом является устав. Для регистрации предприятий и организаций необходимо наличие комплекта учредительных документов.

Ориентировочные этапы применения

1. Учредительные документы фирмы на стадии разработки.

2. Учредительные документы фирмы формализованы, находятся на стадии согласования и утверждения.

3. Учредительные документы фирмы формализованы и утверждены.

4.4. Бенчмаркинг

Метод использования чужого опыта, передовых достижений лучших компаний, подразделений собственной компании, отдельных специалистов для повышения эффективности работы, совершенствования бизнес – процессов. Универсальный метод.

Ориентировочные этапы применения

1. Бенчмаркинг в фирме не применяется.

2. Бенчмаркинг применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.

3. Бенчмаркинг применяется в фирме систематически и комплексно для изучения, заимствования и внедрения передового опыта.

4.5. Бизнес – план

Формализованный по структуре и содержанию план создания (совершенствования деятельности) предприятия, подразделения, освоения новой продукции, технологии, новых сегментов рынка и др. Универсальный инструмент планирования и управления в малом и среднем бизнесе.

Ориентировочные этапы применения

1. Бизнес – план в фирме не применяется.

2. Бизнес – план на стадии разработки и согласования.

3. Бизнес – план разработан, согласован, утвержден и находится на стадии практической реализации.

4. Бизнес – план применяется в фирме систематически в качестве основного инструмента планирования.

4.6. Среда бизнеса

Внешняя среда бизнеса, расположение фирмы, инфраструктура, взаимосвязи с внешними организациями и предприятиями. Расположение клиентов, конкурентов, коммуникации. Для наглядности может быть представлена в виде модели, схемы, планировки. Схемы и планировки «фирма – внешняя среда» имеют универсальное применение.

Ориентировочные этапы применения

1. Расположение фирмы и взаимосвязи с внешней средой не формализованы в виде моделей, схем, планировок, контрактов.

2. Расположение фирмы и взаимосвязи с внешней средой формализованы фрагментарно.

3. Расположение фирмы и взаимосвязи с внешней средой оптимизированы, формализованы и подкреплены юридически.

4.7. Ошибки бизнеса

Экспресс – методика диагностики и профилактики типичных ошибок малого бизнеса. Ошибки систематизированы по функциональным блокам:

- ошибки выбора стратегии;
- ошибки маркетинга;
- ошибки менеджмента;
- финансовые ошибки;
- кадровые ошибки;
- ошибки в деловых отношениях;
- ошибки в обеспечении безопасности.

Применение методики преимущественно для малого бизнеса.

Ориентировочные этапы применения

1. Типичные ошибки бизнеса фирмой не анализируются. Фирма действует методом проб и ошибок и учится на собственных ошибках.

2. Типичные ошибки бизнеса изучаются и учитываются фирмой эпизодически и фрагментарно.

3. В фирме формализовано изучение и профилактика типичных ошибок бизнеса.

4.8. Модель фирмы

Комплект графических моделей для экспресс – анализа деятельности фирм, предприятий, подразделений в условиях неполноты информации. В основе построения моделей логистические потоки материалов, комплекующих, продукции во взаимосвязи с оборудованием и персоналом. Используются три группы показателей:

- показатели, связанные с продукцией (услугами);
- показатели, связанные с персоналом;
- показатели, связанные с оборудованием (технологией). Модели имеют достаточно универсальное применение при минимальной адаптации к специфике объекта анализа.

Ориентировочные этапы применения

1. Графические модели для комплексного экспресс – анализа деятельности в фирме не применяются.

2. Графические модели для комплексного экспресс – анализа деятельности фирмы применяются эпизодически и фрагментарно.

3. В фирме формализовано применение графических моделей для комплексного экспресс – анализа деятельности фирмы.

4.9. Этапы фирмы

Графическая модель, отражающая специфику управления фирмой на разных этапах жизненного цикла:

- начальный этап;
- сложившаяся фирма;
- прекращение дела;
- продолжение дела.

Модель отражает этапы, рекомендованные М. Хизричем. Универсальная модель для малого и среднего бизнеса.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма на начальном этапе. Учредительные документы утверждены. Начало бизнеса, деятельность фирмы затратна.

2. Этап сложившейся фирмы. Деятельность налажена, фирма получает прибыль.

3. Прекращение деятельности фирмы в связи со снижением спроса или по другим причинам.

4. Продолжение деятельности. Прогноз спроса благоприятный.

4.10. Источники финансирования

Источники финансирования на различных этапах жизненного цикла фирмы могут быть различны. Предложены различные варианты финансирования в зависимости от этапа и результатов деятельности фирм малого и среднего бизнеса. Достаточно универсальная модель для малого и среднего бизнеса.

Ориентировочные этапы применения

1. Источники финансирования деятельности фирмы не определены.
2. Источники финансирования деятельности фирм определены, но не подтверждены.

3. Источники финансирования деятельности фирмы формализованы и подтверждены частично.

4. Источники финансирования деятельности фирмы формализованы и подтверждены.

4.11. Финансовая модель

Графическая модель, отражающая доходы и расходы фирмы, предназначенная для экспресс – анализа состояния финансовой деятельности фирмы. Достаточно универсальная модель для малого и среднего бизнеса.

Ориентировочные этапы применения

1. Финансовая модель доходов и расходов фирмы не формализована.
2. Финансовая модель доходов и расходов фирмы формализована частично. Применяется для отчетности.
3. Финансовая модель доходов и расходов фирмы формализована и систематически применяется для управления финансами.

4.12. Риски бизнеса


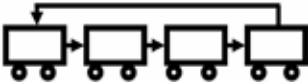
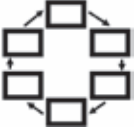
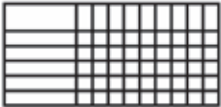


Ориентировочные примеры рисков и мероприятий по их минимизации для малого бизнеса приведены в сборнике бизнес – планов.


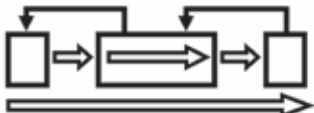
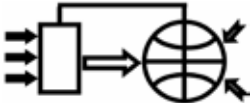
Ориентировочные этапы применения

1. Риски и мероприятия по их минимизации в фирме не определяются.
2. Риски и мероприятия по их минимизации в фирме определяются и учитываются эпизодически и фрагментарно.
3. Риски и мероприятия по их минимизации в фирме систематически определяются и учитываются.






ПИКТОГРАММЫ БИЗНЕС-КОНСТРУКТОРА





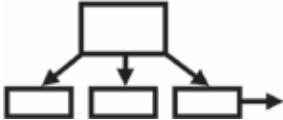


1. Пиктограммы блока «Менеджмент»

1.1.		Система управления
1.2.		Модель Мескона
1.3.		Основные функции
1.4.		Конкретные функции
1.5.		Организационные структуры
1.6.		Рабочее место
1.7.		Коммуникации
1.8.		Принятие решений

1.9.		Сфера действий
1.10.	New!	Реинжиниринг
1.11.		Логистика
1.12.		Ресурсная модель

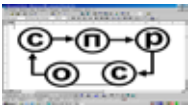
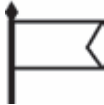
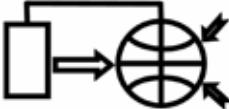
2. Пиктограммы блока «Стратегия»

2.1.		Модели стратегии
2.2.		Миссия фирмы
2.3.		Дерево целей
2.4.		SWOT-анализ
2.5.		Бостонская матрица

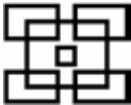


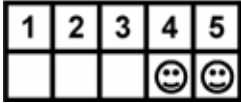

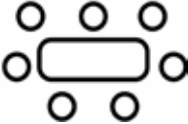
2.6.		Товар - рынок
2.7.		Модель 5 сил
2.8.		Модель 5 стратегий
2.9.		Стратегия НИОКР
2.10.		Аутсорсинг
2.11.		Корпоративная модель
2.12.		Варианты стратегии

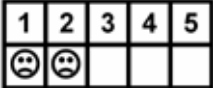
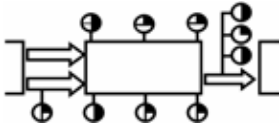
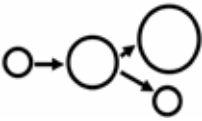

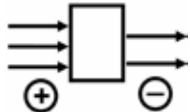

3. Пиктограммы блока «Маркетинг»

3.1.		Система маркетинга
3.2.		Модель Котлера
3.3.		Анализ рынка
3.4.		Сегментирование рынка
3.5.		Позиционирование
3.6.		Модель «4 P»
3.7.		Жизненный цикл
3.8.		3 уровня товара
3.9.		Модель «цена - качество»

3.10.		Модель «СПРОС»
3.11.		Брэдинг
3.12.		Система сбыта

4. Пиктограммы блока «Предпринимательство»

4.1.		Модель бизнеса
4.2.		ОПФ бизнеса
4.3.		Учредительные документы
4.4.		Бенчмаркинг
4.5.		Бизнес-план
4.6.		Среда бизнеса

4.7.		Ошибки бизнеса
4.8.		Модель фирмы
4.9.		Этапы фирмы
4.10.		Источники финансирования
4.11.		Финансовая модель
4.12.		Риски бизнеса

1. ОПФ и название фирмы 2. Адрес фирмы	3. Виды деятельности 4. Сегмент рынка						
БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР 2. СТРАТЕГИЯ							
1. МЕНЕДЖМЕНТ							
3. МАРКЕТИНГ							
4. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО							
1.1. Система управления 1.2. Модель Мескона 1.3. Основные функции 1.4. Конкретные функции 1.5. Организ. структуры 1.6. Рабочее место 1.7. Коммуникации 1.8. Принятие решений 1.9. Сфера действий 1.10. Ринжинг-ринг 1.11. Логистика	2.1. Модели стратегии 2.2. Миссия фирмы 2.3. Дерево целей 2.4. SWOT-анализ 2.5. Бостонская матрица 2.6. Товары-рынок 2.7. Модель 5 сил 2.8. Модель 5 стратегий 2.9. Стратегия НИОКР 2.10. Аутсорсинг 2.11. Корпорат. модель 2.12. Варианты стратегии	3.1. Система маркетинга 3.2. Модель Котлера 3.3. Анализ рынка 3.4. Сегментир. рынка 3.5. Позиционирование 3.6. Модель "4 P" 3.7. Жизненный цикл 3.8. 3 уровня товара 3.9. Модель "цена - качество" 3.10. Модель "СПРОС" 3.11. Брендинг 3.12. Система сбыта	4.1. Модель бизнеса 4.2. ОПФ бизнеса 4.3. Учредит. документы 4.4. Бенч-маркинг 4.5. Бизнес-план 4.6. Среда бизнеса 4.7. Ошибки бизнеса 4.8. Модель фирмы 4.9. Этапы фирмы 4.10. Источники финансир. 4.11. Финансовая модель 4.12. Риски бизнеса	Рабочая исходная модель (РИМ) I.1. I.2. I.3. I.4. I.5. I.6. I.7. I.8. I.9. I.10. I.11. I.12.	Рабочая конечная модель (РКМ) I.1. I.2. I.3. I.4. I.5. I.6. I.7. I.8. I.9. I.10. I.11. I.12.	Типовая модель(ТМ) менеджмента I.1. I.2. I.3. I.4. I.5. I.6. I.7. I.8. I.9. I.10. I.11. I.12.	Пример менеджмента
5. Численность персонала, чел.		Доляность		Дата			
6. Выручка в год, млн. руб.		ФИО		Подпись			

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР									
2. СТРАТЕГИЯ					3. МАРКЕТИНГ				
<p>СЛАЙД ВАШ ГИД ДИЖИТАЛ БИЗНЕСА</p>									
1.1. Система управления	1.2. Модель Мескона	2.1. Модели стратегии	2.2. Миссия фирмы	2.3. Дерево целей	2.4. SWOT-анализ	2.5. Бостонская матрица	2.6. Товар-рынок	3.1. Система маркетинга	3.2. Модель Котлера
1.3. Основные функции	1.4. Конкретные функции	2.7. Модель 5 сил	2.8. Модель 5 стратегий	2.9. Стратегия НИОКР	2.10. Аутсорсинг	2.11. Корпорат. модель	2.12. Варианты стратегии	3.3. Анализ рынка	3.4. Сегментир. рынка
1.5. Организ. структуры	1.6. Рабочее место	Рабочая исходная модель (РИМ)			Рабочая конечная модель (РКМ)			3.5. Позиционирование	3.6. Модель "4 P"
1.7. Коммуникации	1.8. Принятие решений	2.1. 2.2. 2.3.	2.4. 2.5. 2.6.	2.1. 2.2. 2.3.	2.4. 2.5. 2.6.	2.7. 2.8. 2.9.	2.10. 2.11. 2.12.	3.7. Жизненный цикл	3.8. 3 уровня товара
1.9. Сфера действий	1.10. Реинжиниринг	4.1. Модель бизнеса	4.2. ОПФ бизнеса	4.3. Учредит. документы	4.4. Бенч-маркинг	4.5. Бизнес-план	4.6. Среда бизнеса	3.9. Модель "цена - качество"	3.10. Модель "СПРОС"
1.11. Логистика	1.12. Ресурсная модель	4.7. Ошибки бизнеса	4.8. Модель фирмы	4.9. Этапы фирмы	4.10. Источники финансир.	4.11. Финансовая модель	4.12. Риски бизнеса	3.11. Брендинг	3.12. Система сбыта

4. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО	
5. Численность персонала, чел.	Должность
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО
	Подпись
	Дата

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

1. МЕНЕДЖМЕНТ		2. СТРАТЕГИЯ		3. МАРКЕТИНГ	
1.1. Система управления	1.2. Модель Мескона	2.1. Модели стратегии	2.2. Миссия фирмы	2.3. Дерево целей	2.4. SWOT-анализ
1.3. Основные функции	1.4. Конкретные функции	2.7. Модель 5 сил	2.8. Модель 5 стратегий	2.9. Стратегия НИОКР	2.10. Аутсорсинг
1.5. Организ. структуры	1.6. Рабочее место	2.5. Бостонская матрица	2.6. Товары-рынок	2.11. Корпорат. модель	2.12. Варианты стратегии
1.7. Коммуни-кации	1.8. Принятие решения	Рабочая исходная модель (РИМ)		Типовая модель (ТМ) маркетинга	
1.9. Сфера действий	1.10. Рейжини-ринг	3.1. 3.2. 3.3.	3.4. 3.5. 3.6.	3.7. 3.8. 3.9.	3.10. 3.11. 3.12.
1.11. Логистика	1.12. Ресурсная модель	4.1. Модель бизнеса	4.2. ОПФ бизнеса	4.3. Учредит. документы	4.4. Бенч-маркинг
		4.7. Ошибки бизнеса	4.8. Модель фирмы	4.9. Этапы фирмы	4.10. Источники финансир.
				4.5. Бизнес-план	4.6. Среда бизнеса
				4.11. Финансовая модель	4.12. Риски бизнеса
				3.1. Система маркетинга	3.2. Модель Котлера
				3.3. Анализ рынка	3.4. Сегментир. рынка
				3.5. Позициони-рование	3.6. Модель "4 P"
				3.7. Жизненный цикл	3.8. 3 уровня товара
				3.9. Модель "цена - качество"	3.10. Модель "СПРОС"
				3.11. Брендинг	3.12. Система сбыта

5. Численность персонала, чел.	Должность	Подпись	Дата
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО		

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности		4. Сегмент рынка																													
2. Адрес фирмы	<p align="center">БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР</p> <p align="center">2. СТРАТЕГИЯ</p>																															
Пример прецедента.																																
СЛАЙД ВАШ ГИД В ДЖУНГЛЯХ БИЗНЕСА	1.1. Система управления	1.2. Модель Мескона	2.1. Модели стратегии	2.2. Миссия фирмы	2.3. Дерево целей	2.4. SWOT-анализ	2.5. Бостонская матрица	2.6. Товары рынок	2.7. Модель 5 сил	2.8. Модель 5 стратегий	1.3. Основные функции	1.4. Конкретные функции	1.5. Организац. структуры	1.6. Рабочее место	1.7. Коммуникации	1.8. Принятие решений	1.9. Сфера действий	1.10. Реинжиниринг	1.11. Логистика	1.12. Ресурсная модель	3.1. Система маркетинга	3.2. Модель Котлера	3.3. Анализ рынка	3.4. Сегментация рынка	3.5. Позиционирование	3.6. Модель "4 P"	3.7. Жизненный цикл	3.8. 3 уровня товара	3.9. Модель "Цена - качество"	3.10. Модель "СПРОС"	3.11. Брэндинг	3.12. Система сбыта
1. МЕНЕДЖМЕНТ																																
3. МАРКЕТИНГ																																
4. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО																																
5. Численность персонала, чел.																																
6. Выручка в год, млн. руб.																																
Долженность																																
ФИО																																
Подпись																																
Дата																																

ГЛАВА 3 БУХУЧЕТ, ФИНАНСЫ, НАЛОГИ

**ПРЕДПРИ-
НИМА-
ТЕЛЬСТВО**

БУХУЧЕТ

**ЧТО НАМ СТОИТ
БИЗНЕС ПОСТРОИТЬ?**

ФИНАНСЫ

БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР

НАЛОГИ

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР											
6. ФИНАНСЫ											
СЛАЙД ВАШ ГИД В ДЖУНГЛЯХ БИЗНЕСА											
5.1. СИСТЕМЫ БУХУЧЕТА	5.2. СЧЕТ В БАНКЕ	6.1. СИСТЕМА ФИНАНС. МЕНЕДЖМ.	6.2. БАЗА ДАННЫХ	6.3. ФИНАНС. СТРАТЕГИЯ	6.4. ФИНАНС. И ИНВЕСТИЦ. ПЛАНЫ	6.5. СОБСТВЕН. СРЕДСТВА	6.6. ЗАЕМНЫЕ СРЕДСТВА	7.1. СИСТЕМА НАЛОГО-ОБЛОЖЕНИЯ	7.2. НОРМАТИВН. БАЗА ПО НАЛОГАМ	7.3. НДС	7.4. НАЛОГ НА ИМУЩЕСТВО
5.3. ДОГОВОРЫ ФИЛИХОЗ ДЕЯТЕЛЬНО.	5.4. ПЕРВИЧНЫЕ ДОКУМЕНТЫ	6.7. СЛИЯНИЯ, ПОГЛОЩЕНИЯ	6.8. БЮДЖЕТИ-РОВАНИЕ	6.9. ОТЧЕТНЫЕ ДАННЫЕ	6.10. ФИНАНСОВ. АНАЛИЗ	6.11. ФИНАНСОВ. РИСКИ, СТРАХОВКА	6.12. ФИНАНСОВ. РЕЗУЛЬТАТ	7.5. НАЛОГИ НА ЗАР.ПЛАТУ	7.6. ТРАНСПОРТ. НАЛОГ	7.7. АКЦИЗЫ	7.8. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ
5.5. АВТОМАТИ-ЗАЦИЯ БУХУЧЕТА	5.6. НОРМАТИВНАЯ БАЗА	Рабочая исходная модель (РИМ)		Рабочая конечная модель (РКМ)		Типовая модель (ТМ)					
5.7. КОНСАЛТИНГ БУХУЧЕТА	5.8. ЖУРНАЛЫ, ОРДЕРА										
5.9. КОНТРОЛЛИНГ	5.10. АУДИТ	4.1. МОДЕЛЬ БИЗНЕСА	4.2. ОПФ БИЗНЕСА	4.3. УЧРЕДИТ. ДОКУМЕНТЫ	4.4. БЕНЧ-МАРКИНГ	4.5. БИЗНЕС-ПЛАН	4.6. СРЕДА БИЗНЕСА	7.9. ПРОЧИЕ НАЛОГИ	7.10. ОПТИМИЗ. НАЛОГО-ОБЛОЖЕНИЯ		
5.11. УПРАВЛЕН-ЧЕСКИЙ УЧЕТ	5.12. ОТЧЕТНОСТЬ БУХГАЛТЕР-СКАЯ	4.7. ОШИБКИ БИЗНЕСА	4.8. МОДЕЛЬ ФИРМЫ	4.9. ЭТАПЫ ФИРМЫ	4.10. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИР.	4.11. ФИНАНС. МОДЕЛЬ	4.12. РИСКИ БИЗНЕСА	7.11. ОТЧЕТНОСТЬ НАЛОГОВАЯ	7.12. РЕЗУЛЬТАТ ПРОВЕРКИ НАЛОГ.ОРГАН.		
5. БУХУЧЕТ											
4. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО											

5. Численность персонала, чел.	Должность
6. Выручка в год, млн. руб	Ф.И.О.
	Подпись
	Дата

Компоненты блока «Бухучёт»

5.1. Система бухучета

Система бухгалтерского учета - совокупность конкретных форм и методов, обеспечивающих возможность для конкретной организации вести бухгалтерский учет. Организация в зависимости от использования регистров бухгалтерского учета и ежемесячных оборотов применяет различные способы ведения бухгалтерского учета.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме применяется упрощенная система ведения бухгалтерского учета и единый налог на вменённый доход.
2. В фирме фрагментарно применяется стандартная система ведения бухгалтерского учёта.
3. В фирме в полном объёме применяется стандартная система ведения бухгалтерского учета.

5.2. Счет в банке

Банковский счет - счет юридических или физических лиц, открытый и поддерживаемый в банке, на котором отражается движение их денежных средств. Банковские счета являются способом учета поступлений и изъятий денежных средств каждым клиентом банка. На банковских счетах отражаются финансовые операции клиентов.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не открыла расчетный счет в банке и использует только ведение кассовых операций.
2. Фирма использует как расчетные счета в банках, так и ведение кассовых операций.
3. В фирме открыты расчетные счета в банках.

5.3. Договора финансово-хозяйственной деятельности

Договора финансово-хозяйственной деятельности регулируют отношения между фирмой и сторонними организациями. Такими договорами являются договор между фирмой и банком об открытии расчетного счета в банке, договора купли-продажи, договора займа, кредитные договора, договора подряда и т.п.

Ориентировочные этапы применения

1. В бухгалтерии фирмы не систематизирован учёт договоров.
2. В бухгалтерии фирмы ведется учёт договоров по мере «значимости».
3. В бухгалтерии ведется формализованный учёт договоров.

5.4. Первичные документы

Первичный документ - бухгалтерский документ, составляемый в момент совершения хозяйственных операций и являющийся первым свидетельством их совершения. Первичные документы подразделяются на

внешние, подготовленные за пределами организации (счета поставщиков и др.) и внутренние, подготовленные в самой организации (акты, требования и др.).

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме ведется «ручная» систематизация первичных документов.
2. В фирме ведется только автоматизированная систематизация первичной документации.
3. В фирме применяется комплексно первые два метода.

5.5. Автоматизация бухучета

Автоматизированная форма бухгалтерского учета - форма, которая предусматривает использование электронно-вычислительных машин.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме не используется автоматизация бухгалтерского учета.
2. В фирме используется смешанный учет: как автоматизированный, так и неавтоматизированный.
3. В фирме в полном объеме используется автоматизация бухучета.

5.6. Нормативная база

Нормативная база фирмы – это законы федерального уровня (Федеральный закон «О бухгалтерском учете»), учетные стандарты (ПБУ), методические рекомендации и инструкции, конкретизирующие учетные стандарты в соответствии с отраслевыми и иными особенностями, рабочие документы самого предприятия.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная нормативная база в фирме отсутствует.
2. Применение ограничивается приказом об учетной политике без утвержденных руководителем предприятия, в соответствии с законом «О бухгалтерском учете», рабочих документов фирмы.
3. Формализованная нормативная база применяются в фирме в полном объеме.

5.7. Консалтинг бухучета.

Консалтинг бухучета – консультирование бухгалтеров. Услуги по ведению бухгалтерского учета, консультирование по оптимизации ведения бухгалтерского и налогового учета и т.п. предоставляются специализированными консалтинговыми компаниями.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не пользуется услугами консалтинговых фирм.
2. Фирма периодически, например, для консультации по узким вопросам, привлекает консалтинговую фирму.

3. Фирма систематически привлекает консалтинговую фирму для консультаций.

5.8. Журналы-ордера

Журнал-ордер - бухгалтерский регистр, построенный по шахматному принципу на свободных листах специального разграфления. Записи в журналах-ордерах производятся либо по мере поступления документов, либо итогами за месяц в зависимости от характера и содержания операции. Журналы-ордера ведутся по кредиту одного или нескольких однородных счетов.

Ориентировочные этапы применения

1. Бухгалтерия фирмы не использует журналы-ордера для ведения бухгалтерского учета.
2. Фирма периодически и фрагментарно использует журналы – ордера.
3. Бухгалтерия фирмы в полном объёме использует журналы-ордера для ведения бухгалтерского учета.

5.9. Контроллинг

Контроллинг - система непрерывной оценки разных сторон деятельности фирмы, её подразделений, руководителей, сотрудников, охватывающая учёт, анализ, контроль как интегральную функцию.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не пользуется системой контроллинга.
2. В фирме эпизодически и фрагментарно применяются методы контроллинга.
3. В фирме систематически и формализованно применяется контроллинг.

5.10. Аудит

Аудит - это независимая проверка бухгалтерского учета и финансовой (бухгалтерской) отчетности организаций. Цель аудита состоит в выражении мнения о достоверности этой отчетности и о соответствии порядка ведения бухгалтерского учета проверяемых лиц законодательству Российской Федерации, поскольку эти данные используются для принятия решений разными категориями пользователей (учредители и партнеры, государственные органы и коммерческие структуры, и т.д.).

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме не проводится аудиторская проверка.
2. В фирме проводится добровольная аудиторская проверка отчетности.
3. В фирме проводится обязательная аудиторская проверка.

5.11. Управленческий учет

Управленческий учет - процесс идентификации, измерения, сбора, анализа, подготовки, интерпретации и передачи управленческому персо-

налу информации, необходимой для планирования, контроля и управления текущей производственно-коммерческой деятельности предприятия. Информация управленческого учёта является внутренней.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме управленческий учёт не применяется.
2. Управленческий учёт применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. В фирме систематически и формализованно применяется управленческий учёт.

5.12. Отчетность бухгалтерская

Бухгалтерская отчетность - единая система данных об имущественном и финансовом положении организации и о результатах ее хозяйственной деятельности, составляемая на основе данных бухгалтерского учёта по установленным формам. Бухгалтерская отчетность состоит из:

- бухгалтерского баланса;
- отчёта о прибылях и убытках;
- отчёта о движении капитала (приложение);
- отчёта о движении денежных средств (приложение);
- приложений к бухгалтерскому балансу;
- аудиторского заключения;
- пояснительной записки.

Ориентировочные этапы применения

1. Отчётность фирмы сдаётся частично (зависит от системы применения бухучета).
2. Отчётность фирмы сдаётся в полном объёме, но недостаточно качественно.
3. Отчетность фирмы сдаётся в ИФНС в полном объеме и достаточно качественно.

Компоненты блока «Финансы»

6.1. Система финансового менеджмента

Системное планирование, принятие решений в области управления финансовыми потоками компании, в т.ч. инвестиции, включающие в себя, как стратегический финансовый менеджмент, который занимается управлением долгосрочными инвестициями и структурой капитала, так и оперативный, который решает вопросы обеспечения ликвидности.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не использует финансовый менеджмент.
2. Фирма эпизодически и фрагментарно использует финансовый менеджмент.
3. Фирма систематически и формализованно использует финансовый менеджмент.

6.2. База данных

База данных - по законодательству РФ - объективная форма представления и организации совокупности данных, систематизированных таким образом, чтобы эти данные могли быть найдены и обработаны с помощью ЭВМ.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не пользуется базой данных.
2. Фирма использует базу данных эпизодически и фрагментарно.
3. Фирма систематически и формализованно использует базу данных.

6.3. Финансовая стратегия

Финансовая стратегия включает в себя методы и практику формирования финансовых ресурсов, их планирование и обеспечение финансовой устойчивости предприятия. Финансовая стратегия предусматривает определение долгосрочных целей финансовой деятельности и выбор наиболее эффективных способов их достижения.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не применяет финансовую стратегию.
2. В фирме эпизодически и фрагментарно применяются элементы финансовой стратегии.
3. На основании финансовой стратегии руководство фирмы систематически определяет финансовую политику фирмы.

6.4. Финансовые и инвестиционные планы

Финансовый план - проект финансового будущего компании. Финансовое и инвестиционное планирование - процесс оценки и выбора проекта капитальных вложений, а также его формализация в виде бюджета или финансового плана. Финансовое планирование подразумевает выявление потребностей в капиталовложениях, анализ альтернативных вариантов

удовлетворения этих потребностей, подготовку доклада для менеджеров, выбор лучшей альтернативы, распределение имеющихся ресурсов между различными направлениями инвестирования

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме отсутствует система финансового и инвестиционного планирования. Используется метод проб и ошибок.

2. Система планирования используется фрагментарно и эпизодически для решения отдельных вопросов.

3. В фирме применяется формализованная система финансового и инвестиционного планирования.

6.5. Собственные средства

Собственные средства предприятия - средства, образованные:

- уставным фондом;
- паями и долями в хозяйственных обществах и товариществах;
- выручкой от продажи первичного и дополнительных выпусков акций;
- накопленной и нераспределенной прибылью;
- реализованным приростом рыночной стоимости ценных бумаг;
- наделёнными государственными средствами.

Ориентировочные этапы применения

1. У фирмы отсутствуют собственные средства,

2. У фирмы имеются собственные средства, но в недостаточном количестве.

3. Фирма имеет собственные средства для нормального функционирования.

6.6. Заёмные средства

Заёмные средства предприятия - средства, состоящие из:

- средств, полученных под залог имущества;
- средств от реализации ценных бумаг с фиксированной доходностью;
- средств, полученных в виде кредитов;
- векселей.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не использует заёмные средства.

2. Фирма эпизодически использует заёмные средства.

3. Фирма систематически использует в своей деятельности заёмные средства.

6.7. Слияния, поглощения

При реорганизации путём слияния или поглощения происходит создание нового предприятия с передачей ему всех прав и обязанностей двух или нескольких юридических лиц.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не применяет и не планирует слияния и поглощения.
2. Фирма планирует реорганизацию путём слияния или поглощения.
3. Фирма реализует реорганизацию путем слияния или поглощения.

6.8. Бюджетирование

Система бюджетирования - это управленческая система, предназначенная для внутренних пользователей - руководителей и сотрудников предприятия, это процесс составления и исполнения бюджета.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не использует инструмент бюджетирования в своей деятельности.
2. Фирма эпизодически и фрагментарно использует инструмент бюджетирования.
3. Фирма систематически и формализованно использует инструмент бюджетирования в своей деятельности.

6.9. Отчетные данные

Отчётные данные включают в себя определенный набор финансовых показателей, полученные доходы и понесенные расходы организацией.

Ориентировочные этапы применения

1. Руководство фирмы использует в качестве отчётных данных только данные бухгалтерского учета.
2. Руководство фирмы использует в качестве отчётных данных только данные управленческого учета.
3. Руководство фирмы использует сгенерированные или усеченные отчётные данные для разных целей (для инвесторов одни, для внутреннего пользования другие).

6.10. Финансовый анализ

Финансовый анализ предприятия - изучение ключевых параметров и коэффициентов, дающих объективную картину финансового состояния предприятия: прибыли и убытков, изменений в структуре активов и пассивов, расчетах с дебиторами и кредиторами, ликвидности, устойчивости и т.д.

Ориентировочные этапы применения

1. Руководство не использует данные финансового анализа.
2. Руководство использует данные финансового анализа эпизодически и фрагментарно.
3. Руководство фирмы систематически и формализованно использует данные финансового анализа для внесения корректировок в бизнес с целью получения большей прибыли и снижения издержек.

6.11. Финансовые риски, страховка

Финансовый риск - вероятность наступления ущерба в результате проведения каких-либо операций в финансово-кредитной и биржевой сферах, совершения операций с фондовыми ценными бумагами, т.е. риска, который вытекает из природы этих операций. К финансовым рискам относятся кредитный риск, процентный риск - валютный риск: риск упущенной финансовой выгоды. Страхование - защита имущественных интересов хозяйствующих субъектов и граждан при наступлении определенных событий (страховых случаев) за счет денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов или других источников.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не учитывает в своей деятельности финансовые риски и не использует страховку.
2. Фирма эпизодически и фрагментарно учитывает финансовые риски и использует страховку.
3. Фирма систематически и формализовано учитывает финансовые риски и использует страховку.

6.12. Финансовый результат

Основным критерием финансово-хозяйственной деятельности организации является финансовый результат, включающий ряд показателей: прибыль, выручку, себестоимость, рентабельность, кредитоспособность, структуру капитала, стоимость собственного капитала, стоимость фирмы, динамику показателей и т.д.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма считает финансовый результат только на основании данных бухгалтерии.
2. Фирма считает финансовый результат на основании консолидированных данных бухгалтерского и управленческого учета. Эпизодически и фрагментарно применяет анализ и прогнозирование финансового результата.
3. В фирме систематически и формализованно проводится анализ и прогнозирование финансового результата.

Компоненты блока «Налоги»

7.1. Система налогообложения

Налоговая система - совокупность взаимосвязанных налогов, взимаемых в стране, и методов налогообложения, сбора и использования налогов.

Ориентировочные этапы применения

1. Система уплаты налогов в фирме не оптимизирована.
2. Система уплаты налогов в фирме оптимизирована фрагментарно и эпизодически.
3. Система уплаты налогов в фирме оптимизирована.

7.2. Нормативная база по налогам

Нормативная база по налогам – это совокупность законов и др. регулирующих норм, определяющих размер и порядок налогообложения.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме отсутствует нормативная база по налогам.
2. Нормативная база по налогам имеется в фирме не в полном объеме.
3. Нормативная база по налогам имеется в фирме в полном объеме.

7.3. НДС

НДС - взимаемый с предприятий налог на сумму прироста стоимости на данном предприятии, исчисляемую в виде разности между выручкой от реализации товаров и услуг и суммой на сырье, материалы, полуфабрикаты, полученные от других производителей. Ряд товаров, услуг, видов деятельности частично или полностью освобождается от налога на добавленную стоимость.

Ориентировочные этапы применения

1. При упрощенной системе налогообложения НДС не уплачивается.
2. В фирме фрагментарно и эпизодически оптимизирована уплата НДС.
3. Уплата НДС в фирме оптимизирована.

7.4. Налог на имущество

Налог на имущество предприятий в РФ - налог, которым облагается имущество, находящееся на балансе предприятия, включая стоимость основных и оборотных средств и нематериальных активов.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не уплачивает налог на имущество.
2. Уплата налога на имущество в фирме оптимизирована фрагментарно.
3. В фирме оптимизирована уплата налога на имущество.

7.5. Налоги на зарплату

Налоги на зарплату включают в себя налоги по социальному страхованию, по пенсионному обеспечению, по обязательному медицинскому страхованию, по травматизму и подоходный налог.

Ориентировочные этапы применения

1. Уплата налогов на зарплату в фирме не оптимизирована.
2. Уплата налогов на зарплату оптимизирована в фирме фрагментарно и эпизодически.
3. Уплата налогов на зарплату в фирме оптимизирована.

7.6. Транспортный налог

Транспортный налог должны уплатить лица (как физические, так и юридические), на которых в соответствии с законодательством Российской Федерации зарегистрировано транспортное средство. Фирма рассчитывает транспортный налог самостоятельно и уплачивает в установленный срок.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме не зарегистрированы транспортные средства, транспортный налог не уплачивается.
2. Фирма уплачивает транспортный налог эпизодически.
3. Фирма уплачивает транспортный налог.

7.7. Акцизы

Один из видов налога, представляющий не связанный с получением дохода продавцом косвенный налог на продажу определенного вида товаров массового потребления. Акциз включается в цену товара и изымается в государственный и местный бюджеты. Чаще всего акцизным налогом (сбором) облагаются вино-водочные изделия, пиво, табачные изделия, деликатесы, предметы роскоши, автомобили. Плательщиками акциза являются потребители, приобретающие товары, которые облагаются акцизным сбором.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не облагается и не уплачивает акцизы.
2. Фирма облагается и уплачивает акцизы.
3. В фирме оптимизирована уплата акцизов.

7.8. Налог на прибыль

Налог на прибыль - существующий во всех странах с рыночной экономикой налог на доходы юридических лиц, взимаемый по пропорциональным ставкам. Объектом налогообложения является валовая прибыль компаний за вычетом отдельных видов расходов и скидок (дивидендов, расходов на расширение производства, выплат процентов по задолженности, убытков, расходов на научно-исследовательские работы, на рекламу и представительство).

Ориентировочные этапы применения

1. Если в фирме по итогам отчетного периода убыток – налог не уплачивается.

2. Если в фирме применяется упрощенная система налогообложения и единый налог на вменённый доход, то налог на прибыль не уплачивается.

3. Если в фирме по итогам отчетного периода прибыль – то налог уплачивается.

4. В фирме оптимизирована уплата налога на прибыль.

7.9. Налоги прочие

К прочим налогам можно отнести налог на землю, налог на ценные бумаги, налог на прирост капитала и т.п.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не облагается и не уплачивает прочие налоги.

2. Фирма облагается и уплачивает прочие налоги.

3. В фирме оптимизирована уплата прочих налогов.

7.10. Оптимизация налогообложения

Это организационные мероприятия в рамках действующего законодательства, связанные с выбором места, времени и видов деятельности, созданием и сопровождением наиболее эффективных схем и договорных взаимоотношений, с целью увеличения денежных потоков компании за счет налоговой оптимизации и минимизации налоговых платежей.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не оптимизирует налоги.

2. Оптимизация налогов проводится в фирме фрагментарно и эпизодически.

3. Фирма систематически оптимизирует налоги в полном объеме.

7.11. Налоговая отчетность

Отчётность, которая в зависимости от установленной периодичности, сдается в налоговую инспекцию в виде налоговых деклараций.

Ориентировочные этапы применения

1. При специальных налоговых режимах /упрощенной системе налогообложения и едином налоге на вменённый доход/ фирма представляет налоговую отчётность в сокращённом объеме.

2. При стандартной системе налогообложения налоговая отчётность представляется в полном объеме

7.12. Результаты проверки налогового органа

По результатам налоговой проверки могут быть начислены фирме штрафы и пени за неуплату налогов в бюджет.


Ориентировочны этапы применения

1. Грубые нарушения налоговой отчётности фирмы.

2. Случайные ошибки налоговой отчётности фирмы.

3. Своевременная и качественная налоговая отчётность фирмы.

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

 <p>СЛАЙД ВАШ ГИД В ДЖУНГЛЯХ БИЗНЕСА</p>		БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР										Пример финансов																																							
		6. ФИНАНСЫ																																																	
5.1. СИСТЕМЫ БУХУЧЕТА	5.2. СЧЕТ В БАНКЕ	6.1. СИСТЕМА ФИНАНС. МЕНЕДЖМ.	6.2. БАЗА ДАННЫХ	6.3. ФИНАНС. СТРАТЕГИЯ	6.4. ФИНАНС. И ИНВЕСТИЦ. ПЛАНЫ	6.5. СОБСТВЕН. СРЕДСТВА	6.6. ЗАЁМНЫЕ СРЕДСТВА	7.1. СИСТЕМА НАЛОГО-ОБЛОЖЕНИЯ	7.2. НОРМАТИВН. БАЗА ПО НАЛОГАМ																																										
5.3. ДОГОВОРЫ ФИЛИХОЗ ДЕЯТЕЛЬНО.	5.4. ПЕРВИЧНЫЕ ДОКУМЕНТЫ	6.7. СЛЯНИЯ, ПОГЛОЩЕНИЯ	6.8. БЮДЖЕТИ-РОВАНИЕ	6.9. ОТЧЕТНЫЕ ДАННЫЕ	6.10. ФИНАНСОВ. АНАЛИЗ	6.11. ФИНАНСОВ. РИСКИ, СТРАХОВКА	6.12. ОПТИМ. ФИНАНСОВ. РЕЗУЛЬТАТ	7.3. НДС	7.4. НАЛОГ НА ИМУЩЕСТВО																																										
5.5. АВТОМАТИЗАЦИЯ БУХУЧЕТА	5.6. НОРМАТИВНАЯ БАЗА	<table border="1"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><i>Рабочая исходная модель (РИМ)</i></td> </tr> <tr> <td>6.2.</td> <td>6.5.</td> <td>6.9.</td> </tr> <tr> <td>6.11.</td> <td></td> <td>6.12.</td> </tr> </table>		<i>Рабочая исходная модель (РИМ)</i>			6.2.	6.5.	6.9.	6.11.		6.12.	<table border="1"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><i>Рабочая конечная модель (РКМ)</i></td> </tr> <tr> <td>6.1.</td> <td>6.2.</td> <td>6.3.</td> </tr> <tr> <td>6.4.</td> <td>6.5.</td> <td>6.6.</td> </tr> <tr> <td>6.8.</td> <td>6.9.</td> <td></td> </tr> <tr> <td>6.10.</td> <td>6.11.</td> <td>6.12.</td> </tr> </table>		<i>Рабочая конечная модель (РКМ)</i>			6.1.	6.2.	6.3.	6.4.	6.5.	6.6.	6.8.	6.9.		6.10.	6.11.	6.12.	<table border="1"> <tr> <td colspan="3" style="text-align: center;"><i>Типовая модель (ТМ) финансов</i></td> </tr> <tr> <td>6.1.</td> <td>6.2.</td> <td>6.3.</td> </tr> <tr> <td>6.4.</td> <td>6.5.</td> <td>6.6.</td> </tr> <tr> <td>6.7.</td> <td>6.8.</td> <td>6.9.</td> </tr> <tr> <td>6.10.</td> <td>6.11.</td> <td>6.12.</td> </tr> </table>		<i>Типовая модель (ТМ) финансов</i>			6.1.	6.2.	6.3.	6.4.	6.5.	6.6.	6.7.	6.8.	6.9.	6.10.	6.11.	6.12.	7.5. НАЛОГИ НА ЗАР.ПАТУ	7.6. ТРАНСПОРТ. НАЛОГ			
<i>Рабочая исходная модель (РИМ)</i>																																																			
6.2.	6.5.	6.9.																																																	
6.11.		6.12.																																																	
<i>Рабочая конечная модель (РКМ)</i>																																																			
6.1.	6.2.	6.3.																																																	
6.4.	6.5.	6.6.																																																	
6.8.	6.9.																																																		
6.10.	6.11.	6.12.																																																	
<i>Типовая модель (ТМ) финансов</i>																																																			
6.1.	6.2.	6.3.																																																	
6.4.	6.5.	6.6.																																																	
6.7.	6.8.	6.9.																																																	
6.10.	6.11.	6.12.																																																	
5.7. КОНСАЛТИНГ БУХУЧЕТА	5.8. ЖУРНАЛЫ, ОРДЕРА							7.7. АКЦИЗЫ	7.8. НАЛОГ НА ПРИБЫЛЬ																																										
5.9. КОНТРОЛЛИНГ	5.10. АУДИТ	4.1. МОДЕЛЬ БИЗНЕСА	4.2. ОПФ БИЗНЕСА	4.3. УЧРЕДИТ. ДОКУМЕНТЫ	4.4. БЕНЧ-МАРКИНГ	4.5. БИЗНЕС-ПЛАН	4.6. СРЕДА БИЗНЕСА	7.9. ПРОЧИЕ НАЛОГИ	7.10. ОПТИМИЗ. НАЛОГО-ОБЛОЖЕНИЯ																																										
5.11. УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ УЧЕТ	5.12. ОТЧЕТНОСТЬ БУХГАЛТЕРСКАЯ	4.7. ОШИБКИ БИЗНЕСА	4.8. МОДЕЛЬ ФИРМЫ	4.9. ЭТАПЫ ФИРМЫ	4.10. ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИР.	4.11. ФИНАНС. МОДЕЛЬ	4.12. РИСКИ БИЗНЕСА	7.11. ОТЧЕТНОСТЬ НАЛОГОВАЯ	7.12. РЕЗУЛЬТАТ ПРОВЕРКИ НАЛОГ.ОРГАН.																																										

5. БУХУЧЕТ

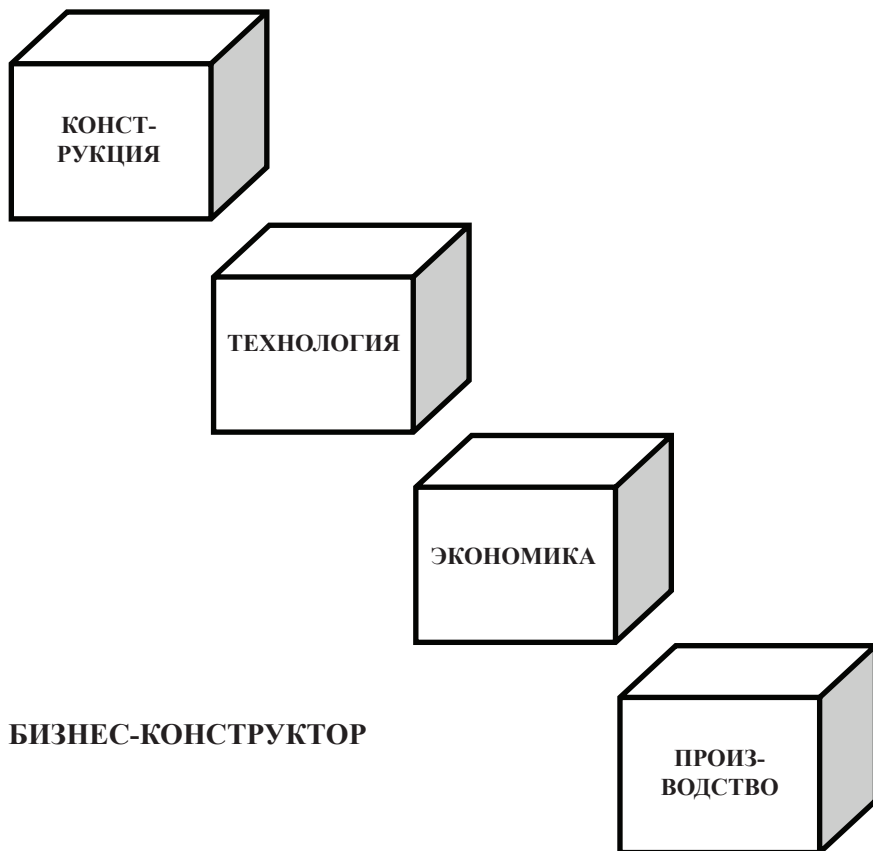
7. НАЛОГИ

4. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО

5. Численность персонала, чел.	Должность	<i>Подпись</i>	<i>Дата</i>
6. Выручка в год, млн. руб	Ф.И.О.		

ГЛАВА 4

КОНСТРУКЦИЯ, ТЕХНОЛОГИЯ, ЭКОНОМИКА, ПРОИЗВОДСТВО



1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР											
9. ТЕХНОЛОГИЯ											
8.1. ЕСКД	8.2. ОСКД	9.1. ЕСПП	9.2. ЕСТД	9.3. ПОЛУЧЕНИЕ КОМПЛЕКТА КД	9.4. АСПП	9.5. ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ	9.6. РАЗУЗЛОВКА	10.1. СИСТЕМА ЭКОНОМ. ПОКАЗАТ.	10.2. ИНФОРМ. БАЗА		
8.3. ТЗ	8.4. АНАЛОГИ	9.7. ТЕХНОЛОГ. ПРОЦЕССЫ	9.8. МАТЕР. И ТРУДОВЫЕ НОРМАТИВЫ	9.9. ОБОРУДОВАНИЕ	9.10. ОСНАСТКА	9.11. ОТЛАДКА ТЕХНОЛОГ. КОМПЛЕКСА	9.12. УСТАНОВКА И КОМПЛЕКТ ТД	10.3. ЭКОНОМ. АНАЛИЗ	10.4. СЕБЕСТОИМОСТЬ		
8.5. САПР	8.6. ЭСКИЗНЫЙ ПРОЕКТ	Рабочая исходная модель (РИМ)		Рабочая конечная модель (РКМ)		Типовая модель (ТМ)		10.5. ИЗДЕРЖКИ	10.6. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ		
8.7. РАБОЧИЙ ПРОЕКТ	8.8. ОПЫТНЫЙ ОБРАЗЕЦ							10.7. ДОХОД, ОБЪЕМ ПРОДАЖ	10.8. РАСПРЕД. ПРИБЫЛИ		
8.9. ИСПЫТАНИЯ ОПЫТНОГО ОБРАЗЦА	8.10. КОРРЕКТИР. КД	11.1. СУП. АСУП	11.2. МАРКЕТИНГ. ПРОИЗВОД. ПРОГРАММА	11.3. СИСТЕМА ТПП	11.4. ФИНАНСЫ	11.5. КАДРЫ	11.6. МТС	10.9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РЕНТАБ.	10.10. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, ОКУПАЕМОСТЬ		
8.11. СОГЛАСОВ. И УТВЕРЖД. КД	8.12. КОМПЛЕКТ КД	11.7. ЭНЕРГО-РЕСУРСЫ	11.8. ОПЕРАТИВ. УПРАВЛЕН. ПРОИЗВОД.	11.9. ОСНОВНОЕ ПРОИЗВОДСТВО	11.10. КАЧЕСТВО	11.11. ЛОГИСТИКА, СКЛАДЫ, ТРАНСПОРТ	11.12. ТОВАРНАЯ ПРОДУКЦИЯ, СБЫТ	10.11. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ	10.12. ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕЗЕРВЫ, РЕКОМЕНДАЦ.		
10. ЭКОНОМИКА											
11. ПРОИЗВОДСТВО											

5. Численность персонала, чел.	Доляность	Подпись	Дата
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО		

Компоненты блока «Конструкция»

8.1. ЕСКД

Единая система конструкторской документации (ЕСКД) представляет собой комплекс государственных стандартов (ГОСТ), регламентирующий весь цикл конструкторских работ. В том числе состав и порядок оформления конструкторской документации (КД), правила построения и оформления чертежей, условные обозначения и т.д. ЕСКД имеет универсальное применение при разработке, согласовании и использовании КД.

Ориентировочные этапы применения

1. ЕСКД в фирме не применяется.
2. ЕСКД применяется в фирме фрагментарно и эпизодически.
3. ЕСКД применяется в фирме в полном объеме.

8.2. ОСКТД

Отраслевая система конструкторско - технологической документации (ОСКТД) представляет собой комплекс отраслевых стандартов (ОСТ), регламентирующих конструкторско-технологические работы.

Применяется в отраслях, имеющих специфику конструкторско-технологических работ. ОСКТД применяется вместе с ЕСКД и детализирует некоторые отраслевые особенности.

Ориентировочные этапы применения

(в отраслях, где существует ОСКТД)

1. ОСКТД в фирме не применяется.
2. ОСКТД применяется в фирме фрагментарно и эпизодически.
3. ОСКТД применяется в фирме в полном объеме.

8.3. ТЗ

Техническое задание (ТЗ) разрабатывается на начальном этапе конструкторских работ. С ТЗ начинается строительство. ТЗ включает основные параметры объекта разработки. Технико-экономическое обоснование (ТЭО) может входить в состав ТЗ в виде раздела или может быть оформлено в виде самостоятельного документа.

ТЗ и ТЭО имеют универсальное применение при разработке и (или) совершенствовании любых объектов.

Ориентировочные этапы применения

1. ТЗ и ТЭО в фирме не применяются.
2. ТЗ и ТЭО применяются в фирме эпизодически
3. ТЗ и ТЭО применяются в фирме систематически.

8.4. Аналоги

При разработке (или совершенствовании) конструкции и технологии необходимо сравнивать предлагаемый вариант с передовыми отечествен-

ными и зарубежными действующими и разрабатываемыми аналогами. Для поиска и анализа аналогов можно применять методы бенчмаркинга (см. компонент 4.4. блока «Предпринимательство»).

Метод сравнения с аналогами имеет универсальное применение при любых проектных работах.

Ориентировочные этапы применения

1. Сравнение с аналогами в фирме не применяется.
2. Сравнение с аналогами применяется в фирме фрагментарно и эпизодически.
3. Сравнение с аналогами применяется в фирме систематически.

8.5. САПР

Системы автоматизированного проектирования (САПР) применяются при разработке конструкторской документации. Для применения САПР требуется техническое, программное обеспечение и высококвалифицированный персонал в конструкторско-технологических службах. САПР применяется преимущественно в крупных и средних фирмах, связанных с проектными работами.

Ориентировочные этапы применения

1. САПР в фирме не применяется.
2. САПР применяется в фирме фрагментарно и эпизодически.
3. САПР применяется в фирме систематически.

8.6. Эскизный проект

Эскизный проект представляет собой разработку конструкции в эскизном варианте (чертежи общих видов без детализации), служит для промежуточного согласования основных параметров, характеристик, внешнего вида, габаритов, состава комплектации и т.д.

Применяется преимущественно в крупных и средних предприятиях и организациях, связанных с проектными работами.

Ориентировочные этапы применения

1. Эскизный проект в фирме не применяется.
2. Эскизный проект применяется в фирме эпизодически.
3. Эскизный проект применяется в фирме систематически.

8.7. Рабочие проект

Рабочий проект представляет собой законченную конструкцию, включающую полный комплект конструкторской документации, соответствующей по составу, содержанию и оформлению требованиям ЕСКД и ОСКТД.

Применяется предприятиями и организациями, связанными с разработкой, оформлением, согласованием и внедрением конструкторской документации.

Ориентировочные этапы применения

1. Рабочий проект в фирме не применяется.
2. Рабочий проект в фирме применяется эпизодически.
3. Рабочий проект применяется в фирме систематизированно.

8.8. Опытный образец

Опытный образец изделия изготавливается для демонстрации заказчику, испытаний, согласования и внесения изменений в рабочий проект по результатам испытаний и замечаниям заказчика. Может изготавливаться на опытном участке.

Опытный образец изделия применяется предприятиями и организациями, связанными с разработкой (совершенствованием) продукции.

Ориентировочные этапы применения

1. Опытные образцы изделий в фирме не применяются.
2. Опытные образцы изделия в фирме применяются эпизодически.
3. Опытные образцы изделий в фирме применяются систематически.

8.9. Испытания опытного образца

Опытные образцы продукции испытываются в соответствии с действующими методическими материалами, учитывающими реальные условия эксплуатации продукции с соответствующими запасами прочности, надежности, долговечности и т.д.

По результатам испытаний опытных образцов проводится возможная корректировка конструкторской документации.

Испытания опытных образцов проводятся предприятиями и организациями, связанными с разработкой (совершенствованием) продукции. Некоторые испытания проводятся централизованно специализированными организациями, имеющими соответствующее оборудование, методики, статус.

Ориентировочные этапы применения

1. Испытания опытных образцов в фирме не проводятся.
2. Испытания опытных образцов в фирме проводятся эпизодически.
3. Испытания опытных образцов в фирме проводятся систематически.

8.10. Корректировка конструкторской документации

Корректировка конструкторской документации проводится по результатам испытаний опытных образцов, по результатам согласования возможности поставки комплектующих деталей и узлов, по выявившимся технологическим ограничениям возможности изготовления и соблюдения параметров.

Ориентировочные этапы применения

1. Корректировка КД в фирме не проводится.
2. Корректировка КД в фирме проводится эпизодически и фрагментарно.
3. Процесс корректировки КД в фирме формализован.

8.11. Согласование и утверждение КД

Согласование КД проводится на предмет обеспечения установленных в ТЗ параметров, возможности поставки комплектующих деталей и узлов, технологических возможностей изготовления, удовлетворения требований нормоконтроля, соблюдения требований ЕСКД и ОСКТД. После согласования проводится утверждение КД.

Ориентировочные этапы применения

1. Согласование и утверждение КД в фирме не проводится.
2. Согласование и утверждение КД в фирме проводится эпизодически и фрагментарно.
3. Процесс согласования и утверждения КД в фирме формализован.

8.12. Комплект КД

Полный комплект конструкторской документации должен соответствовать по составу и оформлению документов требованиям ЕСКД и ОСКТД. В состав комплекта должны входить сборочные чертежи, чертежи общих видов, чертежи узлов, деталей, спецификации и т.д. Комплект должен иметь все необходимые согласования в соответствии с компонентом 8.11.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирма не применяет полных комплектов конструкторской документации.
2. Фирма применяет конструкторскую документацию фрагментарно.
3. Фирма применяет полный комплект конструкторской документации.

Компоненты блока «Технология»

9.1. ЕСТПП

Единая система технологической подготовки производства (ЕСТПП) включает в себя комплекс государственных стандартов, регламентирующих технологическую подготовку, начиная от получения полного комплекта конструкторской документации и заканчивая комплектом технологической документации (ТД) и установочной партией изделий на штатном оборудовании по штатной технологии. В некоторых отраслях ЕСТПП дополняется отраслевой системой ОСКТД.

Ориентировочные этапы применения

1. ЕСТПП в фирме не применяется.
2. ЕСТПП применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. ЕСТПП применяется в фирме в полном объеме.

9.2. ЕСТД

Единая система технологической документации (ЕСТД) включает в себя комплекс государственных стандартов, регламентирующих состав и правила оформления и применения технологической документации. В состав технологической документации входят техпроцессы, маршрутные, операционные карты, планировки, формы и методы разработки материальных и трудовых нормативов и т.д. В некоторых отраслях ЕСТД дополняется отраслевой системой ОСКТД.

Ориентировочные этапы применения

1. ЕСТД в фирме не применяется.
2. ЕСТД применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. ЕСТД применяется в фирме в полном объеме.

9.3. Получение комплекта КД

В соответствии с ЕСТПП технологическая подготовка производства начинается с получения полного комплекта конструкторской документации. Согласование на возможность изготовления (технологичность) должно проводиться технологами в процессе разработки конструкторской документации. Возможен поэтапный процесс передачи комплекта КД технологическим службам с целью ускорения подготовки производства.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме не регламентирована передача комплекта КД технологическим службам.
2. Передача комплекта КД технологическим службам в фирме ведется нерегламентированно, фрагментарно.
3. Передача комплекта КД технологическим службам в фирме регламентирована и систематизирована.

9.4. АСТПП

Автоматизированная система технологической подготовки производства ориентирована на автоматизацию разработки технологической документации, перевод информации на электронные носители, применение станков с числовым программным управлением (ЧПУ) и т.д. В передовых фирмах АСТПП сопряжена с САПР (компонент 8.5.) и АСУП (компонент 11.1.).

Ориентировочные этапы применения

1. АСТПП в фирме не применяется.
2. АСТПП применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. АСТПП систематически применяется в фирме.

9.5. Технологичность

Согласование на технологичность (возможность изготовления) должно проводиться в ходе разработки конструкторской документации. Каждый чертеж должен содержать согласующие подписи технологов. Проверка и уточнение согласования на технологичность проводится по мере передачи чертежей в технологические службы вплоть до передачи полного комплекта КД. Технологичность проверяется применительно к имеющемуся в фирме оборудованию и, в случае необходимости, к новому.

Ориентировочные этапы применения

1. Согласование КД на технологичность в фирме не проводится.
2. Согласование КД на технологичность проводится в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Согласование КД на технологичность проводится в фирме систематически.

9.6. Разузловка

Структурный анализ изделия (разузловка) включает разработку структурных схем входимости и взаимосвязи компонентов изделия (детали - узлы – изделие). Одно из основных назначений разузловки – исходная информация для планирования времени запуска тех или иных компонентов изделия в производство и группировки компонентов по технологиям и видам изготовления производственного оборудования.

Ориентировочные этапы применения

1. Разузловка в фирме не применяется.
2. Разузловка применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Разузловка применяется в фирме систематически.

9.7. Технологические процессы

Технологические процессы являются одной из основных составных частей комплекта технологической документации (ТД). В состав техпроцессов входят маршрутные, операционные карты изготовления деталей,

узлов, изделий, планировки и т.д. Передовые предприятия разрабатывают техпроцессы с ориентацией на автоматизированные системы управления (АСУТП) в сопряжении с АСУП (компонент 11.2.).

Ориентировочные этапы применения

1. Разработка техпроцессов в фирме не проводится.
2. Разработка и применение техпроцессов в фирме формализованы фрагментарно и эпизодически.
3. Разработка и применение техпроцессов в фирме формализованы.

9.8. Материальные и трудовые нормативы

Материальные и трудовые нормативы применяются для расчета требуемого количества материальных и трудовых ресурсов на деталь, узел, изделие, программу. В маршрутных и операционных картах техпроцессов указывается необходимое количество ресурсов (нормирование техпроцесса). Материальные ресурсы рассчитываются с учетом технологических потерь.

Ориентировочные этапы применения

1. Материальные и трудовые нормативы в фирме не применяются.
2. Материальные и трудовые нормативы применяются в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Материальные и трудовые нормативы применяются в фирме систематически.

9.9. Оборудование

Технологическая подготовка производства проводится с учётом возможностей имеющегося в фирме оборудования (станки, производственные линии, транспорт и т.д.). В случае необходимости предусматривается новое оборудование или кооперация в техпроцессе с другими фирмами. Передовые фирмы ориентируются на современное оборудование, позволяющее повысить скорость изготовления, качество изделий и снизить ресурсоемкость техпроцесса.

Ориентировочные этапы применения

1. Технологический анализ производства (возможностей оборудования) в процессе ТПП в фирме не проводится.
2. Технологический анализ производства в фирме проводится эпизодически и фрагментарно.
3. Технологический анализ производства проводится в фирме систематически.

9.10. Оснастка.

В дополнение к оборудованию, применяемому при изготовлении продукции (компонент 9.9.), в некоторых производствах требуется дополнительная оснастка. В состав технологической оснастки могут входить

стенды, стеллажи, зажимные и подъемные приспособления, контрольно-измерительные средства, шаблоны, транспортные приспособления и т.д. Оснастка может разрабатываться и изготавливаться собственными силами фирмы или по заказу другими фирмами.

Ориентировочные этапы применения

1. Технологическая оснастка в фирме не применяется.
2. Технологическая оснастка в фирме применяется эпизодически и фрагментарно.
3. Процесс разработки и применения технологической оснастки в фирме формализован.

9.11. Отладка технологического комплекса

Отладка технологического комплекса проводится после установки необходимого штатного оборудования, изготовления необходимой оснастки, разработки техпроцессов, обеспечения всеми видами ресурсов (материальных, кадровых, энергетических). Отладка заканчивается выпуском установочной партии изделий по штатной технологии на штатном оборудовании и откорректированным комплектом технологической документации.

Ориентировочные этапы применения

1. Отладка технологического комплекса при освоении продукции в фирме не проводится.
2. Отладка технологического комплекса при освоении продукции проводится в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Отладка технологического комплекса при освоении продукции проводится в фирме систематически и формализовано.

9.12. Установочная партия и комплект ТД

Технологическая подготовка производства заканчивается выпуском установочной партии изделий и комплектом технологической документации. Установочная партия изделий изготавливается на штатном оборудовании по штатной технологии. По результатам отладки корректируется, в случае необходимости, технологическая документация.

Ориентировочные этапы применения

1. Установочная партия изделий в фирме не изготавливается. Комплект технологической документации не применяется.
2. Установочная партия изделий и комплект технологической документации применяются в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Установочная партия изделий и комплект технологической документации применяются в фирме систематически.

Компоненты блока «Экономика»

10.1. Система экономических показателей

Система экономических показателей для малого и среднего бизнеса должна включать минимальный, но достаточный набор для анализа и оценки результатов деятельности. Показатели могут быть как количественными, так и качественными. В состав такого набора могут быть включены объём продаж, доля рынка, выручка, себестоимость, цена, прибыль, рентабельность, численность персонала, производительность, зарплата, окупаемость затрат, эффект, показатели качества и т.д. Критериями отбора показателей в конкретных случаях могут быть доступность информации и простота применения.

Оrientировочные этапы применения

1. Система экономических показателей в фирме не разработана. Используются отчетные показатели.
2. Система экономических показателей в фирме применяется эпизодически и фрагментарно.
3. Система экономических показателей в фирме документирована и применяется для анализа и оценки результатов деятельности.

10.2. Информационная база

Возможность и быстрота использования экономических показателей в практической деятельности предприятий и организаций зависит от наличия необходимой информационной базы с систематически обновляющейся информацией. Формирование и использование информационной базы в передовых фирмах проводится автоматизированным методом.

Оrientировочные этапы применения

1. Информационная база для расчета экономических показателей в фирме не систематизирована.
2. Информационная база для расчета экономических показателей в фирме систематизирована фрагментарно и эпизодически.
3. Информационная база для расчета экономических показателей в фирме систематизирована и постоянно обновляется.

10.3. Экономический анализ

Экономический анализ проводится с целью выявления узких мест, резервов в деятельности предприятий и организаций и разработки предложений по совершенствованию. Анализируется состав, структура, динамика показателей деятельности предприятия и служб. Проводится сравнение с отраслевыми нормативами и результатами деятельности передовых фирм, выявляются резервы и даются рекомендации.

Ориентировочные этапы применения

1. Экономический анализ в фирме не проводится.
2. Экономический анализ в фирме проводится эпизодически и фрагментарно.
3. Экономический анализ в фирме проводится систематически.

10.4. Себестоимость

Себестоимость изготовления продукции является одним из основных экономических показателей, влияющих на ценообразование, прибыль, рентабельность и эффективность. Анализ компонентов себестоимости, сравнение с отраслевыми нормативами и передовыми аналогами позволяет выявить резервы и наметить пути снижения себестоимости.

Ориентировочные этапы применения

1. Экономический анализ показателя себестоимости в фирме не проводится.
2. Экономический анализ показателя себестоимости в фирме проводится эпизодически и фрагментарно.
3. Экономический анализ показателя себестоимости проводится в фирме систематически.

10.5. Издержки

Снижение издержек на всех этапах логистики (закупочная, производственная, распределительная, транспортная) является эффективным методом достижения успеха в конкурентной борьбе. Этот метод является одним из основных компонентов «систем бережливости», разработанных на основе японских аналогов и находящихся всё более широкое распространение на передовых предприятиях различных отраслей.

Ориентировочные этапы применения

1. Снижение издержек в фирме не применяется.
2. Снижение издержек применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Снижение издержек применяется в фирме систематизировано.

10.6. Ценообразование

Ценообразование находится на стыке дисциплин «Экономика» и «Маркетинг». Цена является одним из основных компонентов маркетинга, существенным образом влияющим на спрос, соответственно, объем продаж и выручку. Вместе с компонентом «качество» цена определяет сегмент рынка товара по критерию «цена – качество». Существует несколько методов ценообразования. При этом следует учитывать как себестоимость продукции, так и цену аналогичных товаров-конкурентов в сегменте рынка.

Ориентировочные этапы применения

1. Ценообразование на товары фирмы проводится методом проб и ошибок.
2. Научные методы ценообразования применяются в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Научные методы ценообразования применяются в фирме систематически.

10.7. Доход, объём продаж

Выручка, доход зависят от объёма продаж продукции фирмы (объёма услуг). Объём продаж является одним из основополагающих показателей, от которого зависит благополучие или банкротство фирмы. На различных стадиях жизненного цикла продукции наблюдается изменение объёма продаж: медленный рост, быстрый рост, стабильность, спад (см. компонент 3.7. блока «Маркетинг»).

Ориентировочные этапы применения

1. Объём продаж регулируется в фирме методом проб и ошибок.
2. Анализ, прогнозирование, управление объёмом продаж в фирме проводятся эпизодически и фрагментарно.
3. Анализ, прогнозирование объёма продаж, своевременная модернизация и замена продукции проводятся в фирме систематически.

10.8. Распределение прибыли

В простейшей формулировке прибыль представляет собой разницу между выручкой и себестоимостью. Этот показатель очень важен, от него зависит рентабельность продукции и устойчивость фирмы. После вычета налогов распределение прибыли может быть различным: на премии, на выплату дивидендов, на модернизацию и закупку оборудования и т.д.

Ориентировочные этапы применения

1. Распределение прибыли в фирме проводится случайным образом, преимущественно на премии.
2. При распределении прибыли в фирме эпизодически и фрагментарно учитывается необходимость вложений в модернизацию (замену) продукции и оборудования.
3. Распределение прибыли в фирме систематически проводится с учетом модернизации (замены) продукции и оборудования.

10.9. Эффективность, рентабельность

В общем случае эффективность представляет собой отношение результатов к затратам. Одним из распространенных показателей эффективности является рентабельность. Рентабельность представляет собой отношение прибыли к себестоимости. Для различных отраслей и стадий

жизненного цикла рентабельность различна. Критериями рентабельности являются отраслевые нормативы и показатели передовых предприятий.

Ориентировочные этапы применения

1. Управление рентабельностью в фирме не проводится.
2. Управление рентабельностью в фирме проводится эпизодически и фрагментарно.
3. Управление рентабельностью (снижение издержек, себестоимости, повышение прибыли) проводится в фирме систематически.

10.10. Производительность, окупаемость

Производительность труда и окупаемость затрат являются важными экономическими показателями. В общем случае производительность в фирме можно измерять отношением количества продукции в количественных или финансовых показателях за год к численности работающих в фирме. Критериями являются отраслевые нормативы и показатели передовых фирм. Одна из главных причин успеха японских фирм - опережение конкурентов по производительности труда и окупаемости затрат. Окупаемость представляет собой срок, в течение которого окупаются затраты. Один из основных инструментов бизнес-планов.

Ориентировочные этапы применения

1. Управление повышением производительности труда и окупаемости затрат в фирме не проводится.
2. Управление повышением производительности труда и окупаемости затрат в фирме проводится эпизодически и фрагментарно.
3. Управление повышением производительности труда и окупаемости затрат проводится в фирме систематически.

10.11. Оценка результатов

Экономический анализ предусматривает сравнение фактических величин, показателей деятельности фирмы с плановыми величинами, отраслевыми нормативами, показателями передовых фирм. Сравнение следует проводить в ретроспективе, фактическом (реальном) состоянии и перспективе. Выявляются сильные и слабые стороны фирмы и служб, резервы для усиления. Проводится оценка результатов анализа. Передовые фирмы применяют автоматизированные системы экономического анализа и оценки результатов.

Ориентировочные этапы применения

1. Экономический анализ деятельности и оценка результатов в фирме не проводятся.
2. Экономический анализ и оценка результатов деятельности проводятся в фирме эпизодически и фрагментарно.

3. Экономический анализ и оценка результатов деятельности фирмы и служб проводятся в фирме систематически.

10.12. Выявленные резервы, рекомендации

Экономический анализ и оценка результатов деятельности фирмы и служб предусматривают представление в формализованном виде выявленных резервов и рекомендаций. Желательно систематизировать и представлять резервы и рекомендации как по фирме в целом, так и по службам (функциям) с привязкой к конкретным исполнителям.

Ориентировочные этапы применения

1. По результатам экономического анализа выявленные резервы и рекомендации в формализованном виде в фирме и службах не представляются.
2. Выявленные резервы и рекомендации представляются и реализуются в фирме и службах в формализованном виде эпизодически и фрагментарно.
3. Выявленные резервы и рекомендации систематически представляются и реализуются в фирме и службах в формализованном виде.

Компоненты блока «Производство»

11.1. СУП, АСУП

Системы управления предприятиями (СУП) и автоматизированные системы управления предприятиями (АСУП) составляют основу процессов управления как по предприятию в целом, так и по подсистемам, службам, функциям. Существуют разнообразные типовые СУП и АСУП. Однако адаптация типовых систем к конкретному предприятию требует учёта специфических особенностей.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованные СУП и АСУП по фирме в целом и по подсистеме управления производством в фирме отсутствуют. Управление базируется на устных указаниях.
2. СУП в фирме фрагментарно формализована. Регламентирована система оперативных совещаний. Внедрены отдельные подсистемы АСУП.
3. СУП и АСУП в фирме формализованы и функционируют (см. компоненты блока 1 «Менеджмент»).

11.2. Маркетинг, производственная программа

При правильной организации производства продукции вначале проводится маркетинговое исследование, выявляются фактические и потенциальные заказчики, уточняется спрос, составляются контракты. После этого разрабатывается производственная программа для изготовления продукции. Такая программа обычно составляется на год.

Ориентировочные этапы применения

1. Маркетинговое исследование, уточнение спроса до изготовления продукции фирмой не проводится. Формализованная производственная программа отсутствует. Решение об изготовлении принимается волевым порядком.

2. Маркетинговое исследование, уточнение спроса до изготовления продукции, составление производственной программы проводятся в фирме эпизодически и фрагментарно.

3. В фирме систематически проводится до изготовления продукции маркетинговое исследование, уточнение спроса и составление производственной программы (см. компоненты блока 2. «Маркетинг»).

11.3. Система ТПП

Система технологической подготовки производства (ТПП) должна обеспечивать возможность изготовления предприятием продукции в соответствии с производственной программой. В состав компонентов ТПП входят технология, оборудование, оснастка, подготовка персонала, отладка технологического комплекса и т.д.

Ориентировочные этапы применения.

1. ТПП на предприятии не формализована. Освоение производства новой продукции проводится методом проб и ошибок.

2. Система ТПП применяется на предприятии эпизодически и фрагментарно.

3. На предприятии функционирует формализованная система ТПП (см. блок 9. «Технология»).

11.4. Финансы

Подготовка производства продукции и само производство должны быть обеспечены необходимыми финансовыми средствами. Источники финансирования могут быть разными. Желательно использовать предоплату заказчиков продукции, но не всегда она имеется. Возможно использование собственных средств предприятия, кредитования, эмиссии ценных бумаг (облигаций, акций) или сочетание упомянутых вариантов в различных пропорциях.

Ориентировочные этапы применения

1. Финансирование производства продукции на предприятии проводится бессистемно, методом случайных возможностей.

2. Финансирование производства продукции на предприятии проводится с эпизодическим и фрагментарным использованием системы финансового менеджмента.

3. Финансирование производства продукции на предприятии проводится с использованием системы финансового менеджмента (см. блок 6. «Финансы»).

11.5. Кадры

Производство продукции на предприятии должно быть обеспечено достаточным количеством квалифицированного персонала, включая менеджеров, специалистов («белые воротнички»), рабочих («синие воротнички»). Эти вопросы находятся в компетенции соответствующей службы (функции) управления персоналом. На передовых предприятиях применяются автоматизированные системы управления персоналом.

Ориентировочные этапы применения

1. На предприятии отсутствует формализованная система управления персоналом. Кадровые вопросы решаются случайным образом, методом проб и ошибок.
2. На предприятии эпизодически и фрагментарно применяется формализованная система управления персоналом.
3. На предприятии функционирует формализованная система управления персоналом.

11.6. Материально-техническое снабжение (МТС)

Производство продукции на предприятии должно быть обеспечено необходимыми материалами, оборудованием, комплектующими. Эти вопросы находятся в компетенции службы (функции) материально-технического снабжения. На передовых предприятиях применяются автоматизированные системы МТС.

Ориентировочные этапы применения

1. На предприятии отсутствует формализованная система МТС. Снабженческие вопросы решаются случайным образом, методом проб и ошибок.
2. На предприятии эпизодически и фрагментарно применяется формализованная система МТС.
3. На предприятии функционирует формализованная система МТС.

11.7. Энергоресурсы

Производство продукции на предприятии должно быть бесперебойно обеспечено всеми необходимыми видами энергоресурсов: электроэнергией, паром, газом, теплом, топливом, водой, кислородом, сжатым воздухом и т.д. Большую часть этих ресурсов предприятия обычно получают со стороны, но на некоторых предприятиях налажено собственное производство некоторых видов энергоресурсов.

Ориентировочные этапы применения

1. На предприятии отсутствует формализованная система управления поставками энергоресурсов.
2. На предприятии эпизодически и фрагментарно применяется система управления поставками энергоресурсов.

3. На предприятии функционирует система управления поставками энергоресурсов.

11.8. Оперативное управление производством

Для реализации годовой производственной программы необходимо по-квартальное, ежемесячное, ежедекадное, еженедельное, ежедневное и ежечасное оперативное управление производством. Эти задачи должны решаться соответствующей службой (функцией). На передовых предприятиях оперативное управление производством в значительной мере автоматизировано.

Ориентировочные этапы применения

1. На предприятии отсутствует формализованная система оперативно-го управления производством. Управление базируется преимущественно на устных указаниях исполнителям.

2. На предприятии эпизодически и фрагментарно применяется формализованная система оперативного управления производством.

3. На предприятии функционирует формализованная система оперативного управления производством.

11.9. Основное производство

Основное производство должно реализовывать превращение сырья и других поставок в такой вид продукции, который пригоден для продажи клиентам предприятия. Основное производство должно располагать площадями, оборудованием, оснасткой, технологией, транспортом, логистикой, позволяющим бесперебойно выпускать конкурентоспособную продукцию с учётом специализации предприятия.

Ориентировочные этапы применения

1. Основное производство на предприятии организовано бессистемно: сбои поставок, поломки оборудования, неоптимизированная логистика, некачественная продукция.

2. Организация основного производства на предприятии формализована фрагментарно и эпизодически.

3. Организация основного производства на предприятии формализована и позволяет бесперебойно выпускать качественную продукцию.

11.10. Качество

Качество выпускаемой продукции является одним из ключевых компонентов по критерию «цена – качество» и существенным образом влияет на конкурентоспособность продукции и предприятия. Качество базируется на применении государственных стандартов (ГОСТ), отраслевых стандартов (ОСТ), стандартов предприятия (СТП) и систем управления качеством. Современные системы управления качеством (ИСО–9000,

TQM и др.) охватывают не только качество продукции, но и оборудования, технологии, персонала и предприятия в целом.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная система управления качеством на предприятии отсутствует.

2. Предприятие применяет при управлении качеством ГОСТы, ОСТы, СТП.

3. На предприятии функционирует система управления качеством КС УКП.

4. На предприятии функционирует система управления качеством ИСО-9000 (TQM).

11.11. Логистика, склады, транспорт

Логистика охватывает все этапы производственного цикла и обеспечивает бесперебойное движение материальных потоков. Закупочная, производственная, распределительная и транспортная логистика должны обеспечивать своевременное перемещение и доставку материалов, комплектующих, деталей, узлов, готовых изделий. В современных производствах значительная часть логистических операций автоматизирована и создана специальная логистическая служба.

Ориентировочные этапы применения

1. Предприятие не имеет формализованной системы логистики. Логистические операции не оптимизированы. Нет службы (ответственного) за логистику. Сбой логистических потоков.

2. Система логистики на предприятии формализована фрагментарно и эпизодически. Имеется служба (ответственный) за логистику.

3. Система логистики на предприятии формализована и функционирует.

11.12. Товарная продукция, сбыт

Заключительным этапом производства является сбыт товарной продукции. При правильной организации производственного цикла спрос на продукцию предприятия должен быть подтвержден заключенными контрактами. В этом случае идет своевременный сбыт и минимизируются товарные запасы.

Ориентировочные этапы применения

1. На предприятии отсутствует эффективная система маркетинга и сбыта продукции. Изготовленная продукция не всегда находит покупателя.

2. Система маркетинга и сбыта продукции на предприятии применяется эпизодически и фрагментарно.

3. На предприятии функционирует система маркетинга и сбыта. Изготовленная продукция востребована покупателями.

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР									
9. ТЕХНОЛОГИЯ									
8.1. ЕСКД	8.2. ОСКД	9.1. ЕСТП	9.2. ЕСТД	9.3. ПОЛУЧЕНИЕ КОМПЛЕКТА КД	9.4. АСТП	9.5. ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ	9.6. РАЗУЗЛОВКА	10.1. СИСТЕМА ЭКОНОМ. ПОКАЗАТ.	10.2. ИНФОРМ. БАЗА
8.3. ТЗ	8.4. АНАЛОГИ	9.7. ТЕХНОЛОГ. ПРОЦЕССЫ	9.8. МАТЕР. И ТРУДОВЫЕ НОРМАТИВЫ	9.9. ОБОРУДОВАНИЕ	9.10. ОСНАСТКА	9.11. ОТЛАДКА ТЕХНОЛОГ. КОМПЛЕКСА	9.12. УСТ.ПАРТИЯ И КОМПЛЕКТ ТД	10.3. ЭКОНОМ. АНАЛИЗ	10.4. СЕБЕСТОИМОСТЬ
8.5. САПР	8.6. ЭСКИЗНЫЙ ПРОЕКТ	Рабочая исходная модель (РИМ)		Рабочая конечная модель (РКМ)		Типовая модель(ТМ) конструкции			
8.7. РАБОЧИЙ ПРОЕКТ	8.8. ОПЫТНЫЙ ОБРАЗЕЦ	8.1.	8.3.	8.4.	8.3.	8.1.	8.2.	8.3.	8.6.
8.9. ИСПЫТАНИЯ ОПЫТНОГО ОБРАЗЦА	8.10. КОРРЕКТИР. КД	11.1. СУП,АСУП	11.2. МАРКЕТИНГ. ПРОИЗВОД. ПРОГРАММА	11.3. СИСТЕМА ТПП	11.4. ФИНАНСЫ	11.5. КАДРЫ	11.6. ИТС	10.9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РЕНТАБ.	10.10. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, ОКУПАЕМОСТЬ
8.11. СОПЛАСОВ. И УТВЕРЖД. КД	8.12. КОМПЛЕКТ КД	11.7. ЭНЕРГО-РЕСУРСЫ	11.8. ОПЕРАТИВ. УПРАВЛЕН. ПРОИЗВОД.	11.9. ОСНОВНОЕ ПРОИЗВОДСТВО	11.10. КАЧЕСТВО	11.11. ЛОГИСТИКА, СКЛАДЫ, ТРАНСПОРТ	11.12. ТОВАРНАЯ ПРОДУКЦИЯ, СБЫТ	10.11. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ	10.12. ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕЗЕРВЫ, РЕКОМЕНДАЦ.
10. ЭКОНОМИКА									
8. КОНСТРУКЦИЯ									
11. ПРОИЗВОДСТВО									

5. Численность персонала, чел.	Должность
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО
	Подпись
	Дата

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР									
9. ТЕХНОЛОГИЯ									
8.1. ЕСХД	8.2. ОСКД	9.1. ЕСПП	9.2. ЕСТД	9.3. ПОЛУЧЕНИЕ КОМПЛЕКТА КД	9.4. АСТПП	9.5. ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ	9.6. РАЗУЗЛОВКА	Пример технологии	
8.3. ТЗ	8.4. АНАЛОГИ	9.7. ТЕХНОЛОГ. ПРОЦЕССЫ	9.8. МАТЕР. И ТРУДОВЫЕ НОРМАТИВЫ	9.9. ОБОРУДОВАНИЕ	9.10. ОСНАСТКА	9.11. ОТЛАДКА ТЕХНОЛОГ. КОМПЛЕКСА	9.12. УСПАРТИЯ И КОМПЛЕКТ ТД	10.1. СИСТЕМА ЭКОНОМ. ПОКАЗАТ.	10.2. ИНФОРМ. БАЗА
8.5. САПР	8.6. ЗСКИЗНЫЙ ПРОЕКТ	Рабочая исходная модель (РИИМ)		Рабочая конечная модель (РКМ)		Типовая модель (ТМ) технологии		10.3. ЭКОНОМ. АНАЛИЗ	10.4. СЕБЕСТОИМОСТЬ
8.7. РАБОЧИЙ ПРОЕКТ	8.8. ОПЫТНЫЙ ОБРАЗЕЦ	9.1. <input type="text"/>	9.2. <input type="text"/>	9.3. <input type="text"/>	9.4. <input type="text"/>	9.5. <input type="text"/>	9.6. <input type="text"/>	10.5. ИЗДЕРЖКИ	10.6. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ
8.9. ИСПЫТАНИЯ ОПЫТНОГО ОБРАЗЦА	8.10. КОРРЕКТИР. КД	11.1. СУП. АСУП	11.2. МАРКЕТИНГ. ПРОИЗВОД. ПРОГРАММА	11.3. СИСТЕМА ТПП	11.4. ФИНАНСЫ	11.5. КАДРЫ	11.6. МТС	10.7. ДОХОД, ОБЪЕМ ПРОДАЖ	10.8. РАСПРЕД. ПРИБЫЛИ
8.11. СОГЛАСОВ. И УТВЕРЖД. КД	8.12. КОМПЛЕКТ КД	11.7. ЭНЕРГО-РЕСУРСЫ	11.8. ОПЕРАТИВ. УПРАВЛЕН. ПРОИЗВОД.	11.9. ОСНОВНОЕ ПРОИЗВОДСТВО	11.10. КАЧЕСТВО	11.11. ЛОГИСТИКА, СКЛАДЫ, ТРАНСПОРТ	11.12. ТОВАРНАЯ ПРОДУКЦИЯ, СБЫТ	10.9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РЕНТАБ.	10.10. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, ОКУПАЕМОСТЬ
								10.11. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ	10.12. ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕЗЕРВЫ, РЕКОМЕНДАЦ.
8. КОНСТРУКЦИЯ									
11. ПРОИЗВОДСТВО									

5. Численность персонала, чел.	Доляность	Подпись	Дата
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО		

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР									
9. ТЕХНОЛОГИЯ									
8.1. ЕСКД	8.2. ОСКД	9.1. ЕСТП	9.2. ЕСТД	9.3. ПОЛУЧЕНИЕ КОМПЛЕКТА КД	9.4. АСТП	9.5. ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ	9.6. РАЗУЗЛОВКА	Пример экономики	
8.3. ТЗ	8.4. АНАЛОГИ	9.7. ТЕХНОЛОГ. ПРОЦЕССЫ	9.8. МАТЕР И ТРУДОВЫЕ НОРМАТИВЫ	9.9. ОБОРУДОВАНИЕ	9.10. ОСНАСТКА	9.11. ОТЛАДКА ТЕХНОЛОГ. КОМПЛЕКСА	9.12. УСТ.ПАРТИЯ И КОМПЛЕКТ ТД	10.1. СИСТЕМА ЭКОНОМ. ПОКАЗАТ.	10.2. ИНФОРМ. БАЗА
8.5. САПР	8.6. ЭСКИЗНЫЙ ПРОЕКТ	Рабочая исходная модель (РИМ)		Рабочая конечная модель (РЖМ)		Типовая модель(ТМ) ЭКОНОМИКИ		10.3. ЭКОНОМ. АНАЛИЗ	10.4. СЕБЕСТОИМОСТЬ
8.7. РАБОЧИЙ ПРОЕКТ	8.8. ОПЫТНЫЙ ОБРАЗЕЦ	10.4. <input type="text"/>	10.5. <input type="text"/>	10.6. <input type="text"/>	10.7. <input type="text"/>	10.8. <input type="text"/>	10.9. <input type="text"/>	10.5. ИЗДЕРЖКИ	10.6. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ
8.9. ИСПЫТАНИЯ ОПЫТНОГО ОБРАЗЦА	8.10. КОРРЕКТИР. КД	11.1. СУП. АСУП	11.2. МАРКЕТИНГ. ПРОИЗВОД. ПРОГРАММА	11.3. СИСТЕМА ТПП	11.4. ФИНАНСЫ	11.5. КАДРЫ	11.6. МТС	10.7. ДОХОД, ОБЪЕМ ПРОДАЖ	10.8. РАСПРЕД. ПРИБЫЛИ
8.11. СОГЛАСОВ. И УТВЕРЖД. КД	8.12. КОМПЛЕКТ КД	11.7. ЭНЕРГО-РЕСУРСЫ	11.8. ОПЕРАТИВ. УПРАВЛЕН. ПРОИЗВОД.	11.9. ОСНОВНОЕ ПРОИЗВОДСТВО	11.10. КАЧЕСТВО	11.11. ЛОГИСТИКА, СКЛАДЫ, ТРАНСПОРТ	11.12. ТОВАРНАЯ ПРОДУКЦИЯ, СБЫТ	10.9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РЕНТАБ.	10.10. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, ОКУПАЕМОСТЬ
		11.1. <input type="text"/>	11.2. <input type="text"/>	11.3. <input type="text"/>	11.4. <input type="text"/>	11.5. <input type="text"/>	11.6. <input type="text"/>	10.11. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ	10.12. ВЫЯВЛЕННЫЕ РЕЗЕРВЫ, РЕКОМЕНДАЦ.

10. ЭКОНОМИКА

8. КОНСТРУКЦИЯ

11. ПРОИЗВОДСТВО

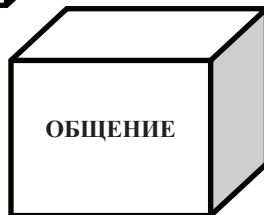
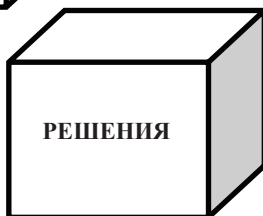
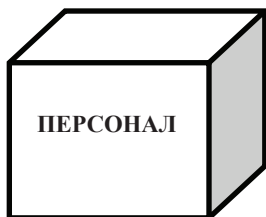
5. Численность персонала, чел.	Должность	Подпись	Дата
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО		

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР									
9. ТЕХНОЛОГИЯ									
10. ЭКОНОМИКА									
8.1. ЕСКД	8.2. ОСКД	9.1. ЕСТП	9.2. ЕСТД	9.3. ПОЛУЧЕНИЕ КОМПЛЕКТА КД	9.4. АСТП	9.5. ТЕХНОЛОГИЧНОСТЬ	9.6. РАЗУЗЛОВКА	10.1. СИСТЕМА ЭКОНОМ. ПОКАЗАТ.	10.2. ИНФОРМ. БАЗА
8.3. ТЗ	8.4. АНАЛОГИ	9.7. ТЕХНОЛОГ. ПРОЦЕССЫ	9.8. МАТЕР. И ТРУДОВЫЕ НОРМАТИВЫ	9.9. ОБОРУДОВАНИЕ	9.10. ОСНАСТКА	9.11. ОТЛАДКА ТЕХНОЛОГ. КОМПЛЕКСА	9.12. УСТПАРТИЯ И КОМПЛЕКТ ТД	10.3. ЭКОНОМ. АНАЛИЗ	10.4. СЕБЕСТОИМОСТЬ
8.5. САПР	8.6. ЭСКИЗНЫЙ ПРОЕКТ	Рабочая исходная модель (РИМ)		Рабочая конечная модель (РКМ)		Типовая модель (ТМ) производства			
8.7. РАБОЧИЙ ПРОЕКТ	8.8. ОПЫТНЫЙ ОБРАЗЕЦ	11.1.	11.2.	11.3.	11.4.	11.5.	11.6.	10.5. ИЗДЕРЖКИ	10.6. ЦЕНООБРАЗОВАНИЕ
8.9. ИСПЫТАНИЯ ОПЫТНОГО ОБРАЗЦА	8.10. КОРРЕКТИР. КД	11.1.	11.2.	11.3.	11.4.	11.5.	11.6.	10.7. ДОХОД, ОБЪЕМ ПРОДАЖ	10.8. РАСПРЕД. ПРИБЫЛИ
8.11. СОГЛАСОВ. И УТВЕРЖД. КД	8.12. КОМПЛЕКТ КД	11.7.	11.8.	11.9.	11.10.	11.11.	11.12.	10.9. ЭФФЕКТИВНОСТЬ, РЕНТАБ.	10.10. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ, ОКУПАЕМОСТЬ
		11.7.	11.8.	11.9.	11.10.	11.11.	11.12.	10.11. ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ	10.12. ВЫВЛЕННЫЕ РЕЗЕРВЫ, РЕКОМЕНДАЦ.
		11.7.	11.8.	11.9.	11.10.	11.11.	11.12.		

11. ПРОИЗВОДСТВО	
5. Численность персонала, чел.	Должность
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО
	Подпись
	Дата

ГЛАВА 5 ПЕРСОНАЛ, ОРГАНИЗАЦИЯ, РЕШЕНИЯ, ОБЩЕНИЕ



КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЁ

БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка



СЛАЙД
ВАШ ГИД
В ДЖУНГЛЯХ
БИЗНЕСА

БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР

14. РЕШЕНИЯ

13.1. ТИПЫ ОРГ. СТРУКТУР	13.2. СООТВЕТ. ОРГАНИЗ. И ЦЕЛИ	13.3. УРОВНИ И ЦЕЛИ	13.4. НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ	13.5. ЛИНЕЙНАЯ ОРГ. СТРУКТУРА	13.6. ЛИНЕЙНО-ФУНК. ОРГ. СТРУКТУРА	13.7. МАТРИЧНАЯ ОРГ. СТРУКТУРА	13.8. ДИВИЗ. ОРГ. СТРУКТУРА	13.9. КОРПОРАТ. ОРГ. СТРУКТ. АО	13.10. СООТВЕТ. СЛУЖБ И ФУНКЦИЙ	13.11. СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ	13.12. ОПТИМАЛ. ОРГ. СТРУКТ. ФИРМЫ	14.1. СИСТЕМ ПРИНЯТ. РЕШЕН.	14.2. АСУ ПРИНЯТ. РЕШЕНИЙ	14.3. АЛГОР. ПРИНЯТ. РЕШЕНИЙ	14.4. УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	14.5. СТРАТЕГ. И ТАКТИЧ. РЕШЕНИЯ	14.6. ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛ. И РЕШЕНИЯ	14.7. ТИПИЧН. ОШИБКИ РЕШЕН.	14.8. СИСТЕМА ОПЕРАТ. СОВЕЩ.	14.9. ФОРМАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ	14.10. РИСКИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ	14.11. ОПТИМАЛ. УПРАВЛЕНЧ РЕШЕНИЯ	14.12. КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕН. РЕШЕНИЙ	15.1. КОМПОНЕН. ФИРМЕН. СТИЛЯ	15.2. СТИЛЬ РУКОВОД-СТВА	15.3. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА ФИРМЫ	15.4. ДИЗАЙН И ОБОРУДОВАН. ПОМЕЩЕНИЙ	15.5. ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕН. СОВЕЩАНИЙ	15.6. ПЕРЕГОВОРЫ С КЛИЕНТАМИ И ПАРТНЕР.	15.7. ТЕЛЕФОННЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	15.8. ДЕЛОВАЯ ПЕРЕПИСКА	15.9. ФОРМАЛИЗАЦИЯ СТИЛЯ И ЭТИКИ	15.10. ПРОФИЛАКТ. И РАЗРЕШЕН. КОНФЛИКТОВ	15.11. ВНУТРИФИРМЕННЫЙ PR	15.12. БЛАГОПРИЯТН ДЕЛОВАЯ АТМОСФЕРА																																																																																																																																				
												<p>Рабочая исходная модель (РИИМ)</p> <table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p>Рабочая конечная модель (РКМ)</p> <table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table> <p>Типовая модель (ТМ)</p> <table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																																																																																																																																																											

13. ОРГАНИЗАЦИЯ

15. ОБЩЕНИЕ

12. ПЕРСОНАЛ

5. Численность персонала, чел.	Должность
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО
	Подпись
	Дата

Компоненты блока «Персонал»

12.1. СУ, АСУ «Персонал»

Системы управления персоналом являются составной частью систем управления предприятиями (организациями). На передовых предприятиях применяются автоматизированные системы управления персоналом. СУ и АСУ «Персонал» включают в себя нормативную базу, штатное расписание, положения о службах, должностные инструкции, систему приема на работу, обучения, аттестации, продвижения и т.д.

Ориентировочные этапы применения

1. СУ и АСУ «Персонал» в фирме отсутствует. Управление персоналом проводится методом проб и ошибок.
2. СУ «Персонал» применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. СУ «Персонал» применяется в фирме в полном объеме.
4. В фирме применяется АСУ «Персонал».

12.2. Нормативная база СУ «Персонал»

Нормативная база является одним из основных компонентов СУ и АСУ «Персонал». Она содержит нормативные документы, рекомендации по структуре фирмы и служб, положения о службах, должностях, окладах, трудовое законодательство, юридическую консультацию и т.д.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная нормативная база СУ «Персонал» в фирме отсутствует.
2. Нормативная база СУ «Персонал» формализована в фирме фрагментарно и применяется эпизодически.
3. В фирме регулярно применяется формализованная нормативная база СУ «Персонал».

12.3. Штатное расписание и оргструктура

Одним из ключевых компонентов СУ «Персонал» являются штатное расписание и оргструктура. Штатное расписание фирмы включает точное наименование должностей с указанием месячных окладов. Оргструктура схематически отражает наименования и взаимосвязь служб и должностей в фирме.

Ориентировочные этапы применения

1. Штатное расписание и оргструктура в фирме не формализованы.
2. Штатное расписание и оргструктура формализованы в фирме фрагментарно.
3. Штатное расписание и оргструктура фирмы формализованы и оптимизированы.

12.4. Положение о службах, должностные инструкции

Положения о службах отражают назначение, функции и взаимосвязь служб в фирме. Должностные инструкции отражают виды работ, права,

обязанности сотрудников. При разработке положений о службах и должностных инструкций могут быть использованы федеральные и отраслевые нормативные документы и рекомендации.

Ориентировочные этапы применения

1. Положения о службах и должностные инструкции в фирме не формализованы.

2. Положения о службах и должностные инструкции формализованы в фирме фрагментарно.

3. В фирме формализованы положения о службах и должностные инструкции.

12.5. Рабочие места

В системе управления персоналом важное значение имеет наличие оборудованных и оснащенных всем необходимым рабочих мест. С целью повышения производительности и качества труда рабочие места должны постоянно совершенствоваться. Передовые предприятия внедряют механизацию и автоматизацию рабочих мест.

Ориентировочные этапы применения

1. Система совершенствования рабочих мест в фирме отсутствует.

2. Совершенствование рабочих мест проводится в фирме эпизодически и фрагментарно.

3. В фирме функционирует формализованная система совершенствования рабочих мест.

12.6. Система приема на работу

Система приема на работу должна обеспечивать объективную проверку, отбор, инструктаж, обучение принимаемых сотрудников. Передовые предприятия применяют современные методы поиска нужных работников, тестирование и проверки при приеме, адаптации к специфике фирмы, испытаний, мотивации.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная система приёма на работу в фирме отсутствует. Приём проводится методом проб и ошибок.

2. В фирме эпизодически и фрагментарно применяется система приёма на работу.

3. В фирме регулярно применяется формализованная система приёма на работу, включающая поиск, тестирование, проверку, адаптацию, испытания, мотивации.

12.7. Квалификация и обучение персонала

Повышение квалификации и обучение сотрудников фирмы является важным компонентом в системе обучения персонала. Квалификационные

требования содержатся в федеральных и отраслевых нормативных материалах. Кроме того, эти требования должны учитывать специфику рабочих мест фирмы.

Ориентировочные этапы применения

1. Система повышения квалификации и обучения сотрудников в фирме отсутствует.
2. Формализованная система повышения квалификации и обучения применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. В фирме регулярно применяется формализованная система повышения квалификации и обучения.

12.8. Продвижение, аттестация, ротация

В фирме должна действовать система продвижения, аттестации и ротации кадров. Передовые фирмы создают кадровый резерв, регулярно проводят аттестацию и, по ее итогам, сохранение или изменение статуса сотрудников. Кадровый резерв проходит обучение и апробацию на потенциальных рабочих местах.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная система продвижения, аттестации, ротации персонала в фирме отсутствует. Ротация проводится методом проб и ошибок.
2. В фирме эпизодически и фрагментарно применяется система продвижения, аттестации, ротации.
3. В фирме регулярно применяется формализованная система продвижения, аттестации, ротации.

12.9. Юридический и психологический консалтинг

Деятельность службы персонала должна быть подкреплена юридическим и психологическим консалтингом. Юрист и психолог могут быть в штате фирмы, по совместительству или проводить консалтинг по мере необходимости. Кроме того, могут использоваться информационно-консалтинговые системы «Консультант+», «Гарант» и т.д.

Ориентировочные этапы применения

1. Юридический и психологический консалтинг в фирме не используется.
2. Юридический и психологический консалтинг используется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Юридический и психологический консалтинг регулярно используется в фирме.

12.10. Стимулирование труда

Система стимулирования труда в фирме должна быть ориентирована на повышение производительности, эффективности и качества труда.

При этом могут использоваться как материальные, так и моральные стимуляторы. В качестве инструментария применяются хронометраж, нормирование, трудовые нормативы, научная организация труда.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме отсутствует формализованная система стимулирования труда. Применяется метод проб и ошибок.
2. В фирме эпизодически и фрагментарно применяется система стимулирования труда.
3. В фирме регулярно применяется формализованная система стимулирования труда.

12.11. Производительность труда

Производительность труда – один из основных показателей, характеризующий эффективность работы фирмы, службы и каждого сотрудника. Этот показатель играет важную роль для обеспечения конкурентоспособности фирмы. В фирме должна применяться формализованная система повышения производительности труда.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме отсутствует формализованная система повышения производительности труда.
2. Система повышения производительности труда применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. В фирме регулярно применяется формализованная система повышения производительности труда.

12.12. Оптимальный состав и квалификация

Система управления персоналом должна обеспечивать наличие оптимального состава и квалификации сотрудников, соответствующих целям и задачам фирмы. Передовые фирмы имеют гибкую, адаптивную систему управления персоналом, обеспечивающую оптимальный состав и квалификацию с учетом перспектив развития и вариантов стратегии.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме отсутствует система оптимизации состава и квалификации персонала. Используется метод проб и ошибок.
2. Система оптимизации состава и квалификации персонала применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. В фирме регулярно применяется формализованная система оптимизации состава и квалификации персонала.

Компоненты блока «Организация»

13.1. Оргпроектирование

Оргпроектирование – разработка и совершенствование оргструктур. Оргструктура фирмы и служб должна быть увязана с целями фирмы и служб. Оргструктура должна включать уровни и звенья управления, удовлетворяющие требованиям управляемости. Кроме того, службы и функции должны соответствовать назначению. Оргструктура должна быть подкреплена системой коммуникаций.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме отсутствует формализованная система совершенствования оргструктуры.
2. В фирме эпизодически и фрагментарно применяется совершенствование оргструктуры.
3. В фирме регулярно применяется формализованное совершенствование оргструктуры.

13.2. Соответствие организации и целей

Оргструктура фирмы и служб должна соответствовать и быть адаптивной целям фирмы и служб. Оргструктура фирмы и служб должна обеспечивать возможность реализации «дерева целей» фирмы. В случае несоответствия оргструктуры стратегическим целям фирмы возможна корректировка оргструктуры.

Ориентировочные этапы применения

1. Оргструктура фирмы не соответствует стратегическим целям.
2. Оргструктура фирмы и служб фрагментарно соответствует стратегическим целям.
3. Оргструктура фирмы и служб соответствует «дереву целей».

13.3. Уровни иерархии

В общем случае можно выделить 3 уровня иерархии управления фирмой. Верхний уровень управления – директор и заместители. Средний уровень управления – начальники цехов и отделов и заместители.

Нижний уровень – мастера, начальники участков, руководители низовых подразделений. Иногда выделяют низший уровень управления – бригадиры.

Ориентировочные этапы применения

1. Оргструктура фирмы не учитывает специфику управления на разных уровнях иерархии.
2. Оргструктура фирмы и служб фрагментарно учитывает специфику управления на разных уровнях иерархии.
3. Оргструктура фирмы и служб учитывает специфику управления на разных уровнях иерархии.

13.4. Нормы управляемости

На различных уровнях иерархии нормы управляемости различны. На верхнем уровне иерархии норма управляемости ниже, на нижних уровнях – выше. Например, количество заместителей у директора меньше, чем количество сотрудников у начальника отдела. Кроме того, на норму управляемости влияет специализация и характер работы той или иной службы. Существуют формализованные методы оценки управляемости.

Ориентировочные этапы применения

1. Оргструктура фирмы и служб разработана без учета норм управляемости.
2. Оргструктура фирмы и служб фрагментарно учитывает нормы управляемости.
3. Оргструктура фирмы и служб учитывает нормы управляемости.

13.5. Линейная оргструктура

Линейная оргструктура предусматривает прямое подчинение сотрудников руководителю по всем вопросам деятельности фирмы или службы. В чистом виде на уровне фирмы применяется сравнительно редко. Может применяться на нижнем уровне иерархии управления. Например, мастер – рабочие, бригадир – рабочие. Достоинство – оперативность решения вопросов. Недостаток – высокие требования к квалификации и компетентности руководителя.

Ориентировочные этапы применения

1. Линейная оргструктура в фирме и службах не применяется.
2. Линейная оргструктура применяется в подразделениях фирмы.
3. Линейная оргструктура применяется на уровне фирмы.

13.6. Линейно-функциональная оргструктура

Линейно-функциональная оргструктура является самой распространенной и применяется для крупных, средних и малых предприятий и организаций. Структура предполагает наличие линейных подразделений и функциональных служб. Функциональные службы дают указания линейным только в рамках своей компетенции.

Ориентировочные этапы применения

1. Линейно-функциональная оргструктура в фирме не применяется.
2. Линейно-функциональная оргструктура применяется в фирме фрагментарно.
3. В фирме применяется линейно-функциональная оргструктура.

13.7. Матричная структура

Матричная оргструктура предусматривает наличие наряду с руководителями подразделений и служб руководителей проектов. В функции

руководителей проектов входит сквозное управление конкретными проектами (процессами) во взаимосвязанных службах. Характерная особенность – двойное подчинение исполнителей. Разновидности матричной оргструктуры – управление проектами, процессный подход.

Ориентировочные этапы применения

1. Матричная оргструктура в фирме не применяется.
2. Матричная оргструктура применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. Матричная оргструктура применяется в фирме регулярно.

13.8. Дивизиональная оргструктура

Дивизиональная оргструктура предполагает большую самостоятельность некоторых подразделений, вплоть до самостоятельного выхода на рынок. Свообразные заводы в заводе, или фирмы в фирме. При этом сохраняется централизованное управление и некоторые централизованные службы (функции). Исторический аналог – внутрифирменный хозрасчет. Разновидности: центры учета, центры отчетности, центры прибыли, дивизионы.

Ориентировочные этапы применения

1. Дивизиональная оргструктура или ее разновидности в фирме не применяются.
2. В фирме эпизодически и фрагментарно применяется дивизиональная оргструктура.
3. В фирме регулярно применяется дивизиональная оргструктура.

13.9. Корпоративная оргструктура АО

В общем случае оргструктура акционерных обществ (АО) включает уровни иерархии: общее собрание акционеров, совет директоров, исполнительный директор и заместители, руководители служб и подразделений, работники. Разновидности АО – открытое акционерное общество (ОАО) и закрытое акционерное общество (ЗАО). Инструментарий: портфель акций, контрольный пакет, блокирующий пакет.

Ориентировочные этапы применения

1. Организационно-правовая форма (ОПФ) АО в фирме не применяется.
2. В фирме применяется ОПФ и оргструктура ЗАО.
3. В фирме применяется ОПФ и оргструктура ОАО.

13.10. Соответствие служб и функций

Оргструктура фирмы и состав работников должны обеспечивать выполнение функций, необходимых для нормальной деятельности фирмы. Желательно, чтобы наименования подразделений, служб и должностей работников по возможности соответствовали выполняемым функциям. Весь диапазон необходимых функций должен быть обеспечен службами (работниками).

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме не формализована взаимосвязь названий служб и должностей с фактически выполняемыми функциями и охватом функций.
2. В фирме фрагментарно формализована взаимосвязь названий служб и должностей с фактически выполняемыми функциями и охватом функций.
3. Названия служб и должностей в фирме соответствуют фактически выполняемым функциям. Все функции охвачены исполнителями.

13.11. Система коммуникаций

Система коммуникаций должна обеспечивать обмен информацией между всеми уровнями и звеньями внутри фирмы и взаимосвязь фирмы и служб с внешней средой. Коммуникации и носители информации в фирме должны обеспечивать бесперебойность процесса управления: планирование – отчет – корректировка.

Ориентировочные этапы применения

1. Система коммуникаций и информационного обеспечения в фирме не формализована. Используются случайные (преимущественно устные) коммуникации.
2. Система коммуникаций и информационного обеспечения формализована в фирме фрагментарно.
3. Фирма имеет формализованную систему коммуникаций и информационного обеспечения.

13.12. Оптимальная оргструктура фирмы

Оргструктура фирмы должна обеспечивать оптимальное использование ресурсов, в первую очередь трудовых, для достижения тактических и стратегических целей фирмы. Оргструктура фирмы и служб должна адаптироваться к изменению условий функционирования фирмы. Возможно сочетание в одной фирме нескольких типов оргструктур.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме не формализована взаимосвязь оргструктуры с оптимальным использованием ресурсов и адаптивностью к условиям среды.
2. В фирме эпизодически и фрагментарно применяется формализованная взаимосвязь оргструктуры с оптимальным использованием ресурсов и адаптивностью.
3. В фирме систематически применяется формализованная взаимосвязь оргструктуры с оптимальным использованием ресурсов и адаптивностью.

Компоненты блока «Решения»

14.1. Система принятия решений

В фирме должна функционировать формализованная система принятия решений на уровне фирмы, служб и отдельных сотрудников. Система должна предусматривать место, время, состав участников принятия решений, варианты, критерии, выбор и контроль исполнения решений. Система принятия решений должна быть увязана с системой совещаний в фирме и службах.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная система принятия и контроля исполнения решений в фирме и службах отсутствует. Решения принимаются и контролируются спонтанно.
2. В фирме и службах эпизодически и фрагментарно применяется система принятия и контроля исполнения решений.
3. В фирме и службах регулярно применяется система принятия и контроля исполнения решений.

14.2. АСУ принятия решений

Доступность компьютерной техники позволяет применять автоматизированную систему принятия и контроля исполнения решений. Применение АСУ принятия и контроля исполнения решений более характерно для крупных и средних фирм. Один из примеров – автоматизированная СПУ (система сетевого планирования и управления), включающая в себя КИД (контроль исполнительской дисциплины).

Ориентировочные этапы применения

1. АСУ принятия решений в фирме не применяется.
2. АСУ принятия решений применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. В фирме регулярно применяется АСУ принятия и контроля исполнения решений.

14.3. Алгоритм принятия решений

Существуют разнообразные алгоритмы принятия решений. Для малого и среднего бизнеса можно использовать алгоритм М. Мескона, включающий приведённые ниже блоки.

1. Диагноз проблемы.
2. Формулировка ограничений и критериев для принятия решения.
3. Выявление альтернатив.
4. Оценка альтернатив.
5. Окончательный выбор.

Можно дополнить этот алгоритм блоком контроля исполнения.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованный алгоритм принятия решений в фирме не применяется. Решения принимаются в первом, недостаточно обоснованном варианте.
2. Алгоритм принятия решений применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. В фирме и службах регулярно применяется формализованный алгоритм принятия решений.

14.4. Уровни принятия решений

На верхнем уровне управления (директор и заместители) должны приниматься стратегические решения. На среднем и нижнем уровнях управления – тактические, оперативные. Принятие стратегических и тактических решений должно быть систематизировано и увязано с совещаниями в фирме и службах.

Ориентировочные этапы применения

1. Принятие решений в фирме не систематизировано по уровням управления и не увязано с совещаниями.
2. Принятие решений в фирме и службах фрагментарно и эпизодически систематизировано и увязано с совещаниями.
3. Принятие решений в фирме и службах формализовано и увязано с совещаниями.

14.5. Стратегические и тактические решения

Стратегические решения определяют деятельность фирмы в долгосрочной перспективе: новая продукция, новые рынки, новая технология, объединения, слияния, аутсорсинг и т.д.

Тактические решения направлены на текущую деятельность фирмы и служб. Стратегические решения принимаются на верхнем уровне управления, тактические – на среднем и нижнем. Один из инструментов взаимосвязи решений – «дерево целей».

Ориентировочные этапы применения

1. Принятие стратегических и тактических решений в фирме не формализовано. Применяется метод проб и ошибок.
2. Принятие стратегических и тактических решений в фирме формализовано фрагментарно и эпизодически.
3. Принятие стратегических и тактических решений в фирме и службах формализовано.

14.6. Типичные проблемы и решения

На уровне фирмы, служб и отдельных должностей существуют типичные проблемы и типичные решения. Анализ и адаптация типичных проблем и типичных решений позволяет экономить время при принятии и реализации решений в конкретной фирме и службах.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме не применяется анализ и адаптация типичных проблем и типичных решений. Применяется метод проб и ошибок.

2. В фирме эпизодически и фрагментарно проводится анализ и адаптация типичных проблем и типичных решений.

3. В фирме и службах регулярно проводится анализ и адаптация типичных проблем и типичных решений.

14.7. Типичные ошибки решений

На уровне фирмы, служб и отдельных должностей существуют типичные ошибки и типичные пути их минимизации.

Анализ и профилактика типичных ошибок позволяют минимизировать возможные ошибки при принятии и реализации решений в конкретной фирме и службах.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме не анализируются типичные ошибки и типичные пути их минимизации. Фирма учится не на чужих, а на собственных ошибках.

2. В фирме фрагментарно и эпизодически анализируются типичные ошибки и типичные пути их минимизации.

3. В фирме регулярно анализируются типичные ошибки и типичные пути их минимизации.

14.8. Система оперативных совещаний

Система оперативных совещаний является основным инструментом для текущего управления фирмой и службами. Совещания должны быть формализованы по срокам проведения, составу участников, регламенту, оформлению протоколов, методам контроля исполнения.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме отсутствует формализованная система оперативных совещаний. Совещания проводятся спонтанно.

2. В фирме и службах эпизодически и фрагментарно формализована система оперативных совещаний.

3. В фирме и службах регулярно применяется формализованная система оперативных совещаний.

14.9. Формализация решений

Решения, принимаемые на совещаниях в фирме и службах, должны оформляться в виде протоколов совещаний с указанием ответственных за исполнение и сроков исполнения. Система контроля должна в формализованном виде обеспечивать контроль исполнения и, в случае необходимости, корректировку.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализация принятия и контроля исполнения решений в фирме и службах не применяется.

2. В фирме и службах эпизодически и фрагментарно применяется формализация принятия и контроля исполнения решений.

3. В фирме и службах регулярно применяется система принятия и контроля исполнения решений.

14.10. Риски при принятии решений

Принятие решения на всех уровнях управления связано с рисками выбора неправильного варианта, непредусмотренного развития событий, форс-мажорными обстоятельствами и т.д. Риски должны учитываться и минимизироваться. Существуют формализованные методы минимизации рисков при принятии решений.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная система учета и минимизации рисков при принятии решений в фирме отсутствует.

2. В фирме эпизодически и фрагментарно применяется формализованная система учета и минимизации рисков.

3. В фирме регулярно применяется формализованная система учета и минимизации рисков.

14.11. Оптимальные управленческие решения

При выборе варианта решения той или иной проблемы должно предусматриваться оптимальное использование временных, материальных, финансовых ресурсов. Существуют формализованные методы выбора вариантов с учетом оптимизации использования ресурсов. Один из таких методов – «дерево решений».

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованные методы оптимизации при принятии решений в фирме не применяются

2. Формализованные методы оптимизации решений применяются в фирме эпизодически и фрагментарно.

3. В фирме регулярно применяются формализованные методы оптимизации решений.

14.12. Контроль выполнения решений

Система принятия решений в фирме и службах должна быть подкреплена системой контроля выполнения решений. Существуют формализованные системы контроля выполнения решений, например, КИД (контроль исполнительской дисциплины). Системы принятия и контроля выполнения решений взаимосвязаны с системой совещаний.

Ориентировочные этапы применения

1. Формализованная система контроля выполнения решений в фирме отсутствует.
2. Формализованная система контроля выполнения решений применяется в фирме эпизодически и фрагментарно.
3. В фирме регулярно применяется формализованная система контроля выполнения решений.

Компоненты блока «Общение»

15.1. Компоненты фирменного стиля

В состав компонентов фирменного стиля можно включить символику фирмы, стиль руководства, деловую этику, внешний и внутренний дизайн, дизайн продукции, фирменную мебель, фирменную документацию, фирменную одежду, рекламу, PR и т.д. Фирменный стиль способствует созданию благоприятного имиджа фирмы. В фирме должна функционировать система создания благоприятной деловой атмосферы.

Ориентировочные этапы применения

1. Компоненты фирменного стиля в фирме не формализованы. Используется случайный набор компонентов.
2. Компоненты фирменного стиля формализованы в фирме фрагментарно.
3. Фирма имеет явно выраженный фирменный стиль с формализованными компонентами.

15.2. Стиль руководства

Деловая этика фирмы и общение в фирме во многом зависят от стиля руководства топ-менеджеров, в первую очередь, руководителя фирмы. В общем случае можно выделить авторитарный, демократический (совещательный) и либеральный стили управления. Однозначных рекомендаций по выбору стиля нет. Но с точки зрения климата в коллективе предпочтительней демократический или сочетание стилей.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме преобладает авторитарный стиль руководства.
2. В фирме преобладает демократический стиль руководства.
3. В фирме применяется гибкое, адаптивное сочетание стилей руководства.

15.3. Деловая этика фирмы

В состав компонентов деловой этики фирмы можно включить миссию фирмы, кодекс этики фирмы, кодексы этики служб, кодексы этики работ-

ников, правила делового этикета, распорядок дня, внутрифирменный PR, правила общения с клиентами и т.д. Степень формализации перечисленных компонентов зависит от величины и возможностей фирмы.

Ориентировочные этапы применения

1. Компоненты деловой этики в фирме не формализованы.
2. Компоненты деловой этики в фирме формализованы фрагментарно.
3. Фирма использует формализованный набор компонентов деловой этики.

15.4. Дизайн оборудования и помещений

В состав компонентов дизайна оборудования и помещений можно включить создание и оформление зон (представительской, рабочей, отдыха), оборудование зон соответствующей мебелью и техническими средствами, подбор цветовых сочетаний, освещения и т.д. Желательно использовать услуги профессиональных дизайнеров.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме не применяется единый подход к дизайну оборудования и помещений. Используется случайный набор компонентов.
2. В фирме фрагментарно применяется единый дизайн оборудования и помещений.
3. В фирме применяется единый подход к дизайну оборудования и помещений.

15.5. Подготовка и проведение совещаний

Для проведения совещаний необходимо оборудование помещения удобной мебелью, техническими средствами, в том числе средствами визуализации и связи. Передовые фирмы применяют селекторную связь, видеосвязь, спутниковую связь и т.д. Регламент совещания должен быть формализован. Система контроля выполнения решения должна быть формализована.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме не формализован набор технических и организационных компонентов для проведения совещаний.
2. Набор технических и организационных компонентов для проведения совещаний формализован в фирме фрагментарно.
3. В фирме регулярно используется формализованный набор организационных и технических компонентов для проведения совещаний.

15.6. Переговоры с клиентами и партнерами

В зависимости от уровня и цели переговоров можно использовать представительскую, рабочую зоны или зоны отдыха. Переговоры должны быть обеспечены необходимыми техническими и организационными компонентами. Передовые фирмы заблаговременно разрабатывают регламенты и сценарии переговоров с различными вариантами решений.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме не формализован набор технических и организационных компонентов для проведения переговоров.
2. В фирме фрагментарно и эпизодически формализован набор технических и организационных компонентов для проведения переговоров.
3. В фирме регулярно используется формализованный набор технических и организационных компонентов для проведения переговоров.

15.7. Телефонные переговоры

С целью экономии времени и соблюдения правил этикета типовые телефонные переговоры в фирме могут быть формализованы по регламенту и содержанию. Желательно разработать инструкции по типовым телефонным переговорам с клиентами, смежниками, партнерами и т.д. В передовых фирмах регламент типового телефонного разговора 2 – 3 минуты.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме не формализованы регламент и содержание типовых телефонных переговоров.
2. В фирме фрагментарно формализованы регламент и содержание типовых телефонных переговоров.
3. В фирме регулярно применяются формализованные по регламенту и содержанию телефонные переговоры.

15.8. Деловая переписка

С целью экономии времени и соблюдения правил этикета в фирме могут быть формализованы по объему, содержанию и оформлению типовые документы деловой переписки (письма, служебные записки, справки и т.д.). Система документооборота должна обеспечивать прохождение и контроль за исполнением документов.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме не формализованы типовые документы деловой переписки и система документооборота.
2. В фирме фрагментарно формализованы документы деловой переписки и система документооборота.
3. В фирме регулярно используются формализованные типовые документы деловой переписки и система документооборота.

15.9. Формализация стиля и этики

Формализация фирменного стиля и деловой этики предполагает разработку необходимых компонентов и утверждение соответствующих внутрифирменных документов: миссия, слоган, символика, кодексы, дизайн, планировки и оснащение зон, регламенты и т.д. Возможно привлечение консалтинговых фирм по соответствующим компонентам.

Ориентировочные этапы применения

1. Фирменный стиль и деловая этика в фирме не формализованы. Используется случайный набор компонентов.

2. Компоненты фирменного стиля и деловой этики формализованы в фирме фрагментарно.

3. В фирме регулярно применяется формализованный набор компонентов стиля и этики.

15.10. Профилактика и разрешение конфликтов

В фирме должно уделяться внимание профилактике горизонтальных и вертикальных внутрифирменных и внешних конфликтов. Одна из распространенных причин конфликтов – конкуренция за ресурсы (финансы, площади, оборудование, информацию, клиентов). Первый признак – отсутствие или пересечение положений о службах и должностных инструкций. В случае, если конфликт произошел, нужно стремиться к минимизации негативных последствий, локализации и разрешению.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме отсутствует система профилактики и разрешения конфликтов.

2. В фирме эпизодически и фрагментарно применяется система профилактики и разрешения конфликтов.

3. В фирме регулярно применяется формализованная система профилактики и разрешения конфликтов.

15.11. Внутрифирменный PR

Внутрифирменный PR ориентирован на создание благоприятного образа фирмы у сотрудников фирмы. Внешним PR обычно занимаются службы маркетинга и рекламы, внутрифирменным – службы персонала. Внутрифирменный PR базируется на системе корпоративных ценностей, кодексах этики, внутрифирменных мероприятиях, системе мотивации, социальных пакетах и т.д.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме отсутствует формализованная система внутрифирменного PR.

2. В фирме эпизодически и фрагментарно применяются компоненты системы внутрифирменного PR.

3. В фирме функционирует формализованная система внутрифирменного PR.

15.12. Благоприятная деловая атмосфера


Разработка и внедрение компонентов фирменного стиля должны осуществляться в рамках системы создания благоприятной деловой атмосферы. Возможно поэтапное внедрение компонентов с учетом ресурсных возможностей разработки и внедрения. Внедрение тех или иных компо-

нентов может регулироваться по результатам улучшения деловой атмосферы в фирме.

Ориентировочные этапы применения

1. В фирме отсутствует система управления деловой атмосферой. Деловая атмосфера фирмы нуждается в улучшении.
2. В фирме эпизодически и фрагментарно применяется система улучшения деловой атмосферы. Деловая атмосфера удовлетворительная.
3. В фирме регулярно применяется формализованная система улучшения деловой атмосферы. Деловая атмосфера благоприятная.

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

 СЛАЙД ВАШЕГО БИЗНЕСА		БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР																																																											
		14. РЕШЕНИЯ																																																											
13.1. ТИПЫ ОРГ. СТРУКТУР	13.2. СООТВЕТ. ОРГАНИЗ. И ЦЕЛЕЙ	13.3. НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ	13.4. ЛИНЕЙНО-ФУНК. ОРГ. СТРУКТУРА	13.5. ЛИНЕЙНАЯ ОРГ. СТРУКТУРА	13.6. ЛИНЕЙНО-ФУНК. ОРГ. СТРУКТУРА	13.7. МАТРИЧНАЯ ОРГ. СТРУКТУРА	13.8. ДИВИЗ. ОРГ. СТРУКТУРА	13.9. КОРПОРАТ ОРГ. СТРУК. АО	13.10. СООТВЕТ. СЛУЖБ И ФУНКЦИЙ	13.11. СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ	13.12. ОПТИМАЛ. ОРГ. СТУКТ. ФИРМЫ	14.1. СИСТЕМ ПРИНЯТ РЕШЕН	14.2. АСУ ПРИНЯТ. РЕШЕНИЙ	14.3. АЛГОР. ПРИНЯТ РЕШЕНИЙ	14.4. УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	14.5. СТРАТЕГ. И ТАКТИЧ. РЕШЕНИЯ	14.6. ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛ. И РЕШЕНИЯ	15.1. КОМПОНЕН. ФИРМЕН. СТИЛЯ	15.2. СТИЛЬ РУКОВОД-СТВА																																										
14.1. СИСТЕМ ПРИНЯТ РЕШЕН	14.7. ТИПИЧН. ОШИБКИ РЕШЕН.	14.8. СИСТЕМА ОПЕРАТ. СОВЕЩ.	14.9. ФОРМАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ	14.10. РИСКИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ	14.11. ОПТИМАЛ. УПРАВЛЕНЧ РЕШЕНИЯ	14.12. КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕН РЕШЕНИЙ	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="3"><i>Рабочая исходная модель (РИИМ)</i></td> <td colspan="3"><i>Рабочая конечная модель (РКМ)</i></td> <td colspan="3"><i>Типовая модель(ТМ) персонала</i></td> </tr> <tr> <td>12.1.</td><td>12.2.</td><td>12.3.</td> <td>12.1.</td><td>12.2.</td><td>12.3.</td> <td>12.1.</td><td>12.2.</td><td>12.3.</td> </tr> <tr> <td>12.4.</td><td>12.5.</td><td>12.6.</td> <td>12.4.</td><td>12.5.</td><td>12.6.</td> <td>12.4.</td><td>12.5.</td><td>12.6.</td> </tr> <tr> <td>12.7.</td><td>12.8.</td><td>12.9.</td> <td>12.7.</td><td>12.8.</td><td>12.9.</td> <td>12.7.</td><td>12.8.</td><td>12.9.</td> </tr> <tr> <td>12.10.</td><td>12.11.</td><td>12.12.</td> <td>12.10.</td><td>12.11.</td><td>12.12.</td> <td>12.10.</td><td>12.11.</td><td>12.12.</td> </tr> </table>										<i>Рабочая исходная модель (РИИМ)</i>			<i>Рабочая конечная модель (РКМ)</i>			<i>Типовая модель(ТМ) персонала</i>			12.1.	12.2.	12.3.	12.1.	12.2.	12.3.	12.1.	12.2.	12.3.	12.4.	12.5.	12.6.	12.4.	12.5.	12.6.	12.4.	12.5.	12.6.	12.7.	12.8.	12.9.	12.7.	12.8.	12.9.	12.7.	12.8.	12.9.	12.10.	12.11.	12.12.	12.10.	12.11.	12.12.	12.10.	12.11.	12.12.
<i>Рабочая исходная модель (РИИМ)</i>			<i>Рабочая конечная модель (РКМ)</i>			<i>Типовая модель(ТМ) персонала</i>																																																							
12.1.	12.2.	12.3.	12.1.	12.2.	12.3.	12.1.	12.2.	12.3.																																																					
12.4.	12.5.	12.6.	12.4.	12.5.	12.6.	12.4.	12.5.	12.6.																																																					
12.7.	12.8.	12.9.	12.7.	12.8.	12.9.	12.7.	12.8.	12.9.																																																					
12.10.	12.11.	12.12.	12.10.	12.11.	12.12.	12.10.	12.11.	12.12.																																																					
15.1. КОМПОНЕН. ФИРМЕН. СТИЛЯ	15.3. ДЕПОВАЯ ЭТИКА ФИРМЫ	15.4. ДИЗАЙН И ОБОРУДОВАН. ПОМЕЩЕНИЙ	15.5. ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕН С КЛИЕНТАМИ И ПАРТНЕР.	15.6. ПЕРЕГОВОРЫ С КЛИЕНТАМИ И ПАРТНЕР.	15.7. ТЕЛЕФОННЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	15.8. ДЕПОВАЯ ПЕРЕПИСКА	15.9. ФОРМАЛИЗАЦИЯ СТИЛЯ И ЭТИКИ	15.10. ПРОФИЛАКТ. И РАЗРЕШЕН. КОНФЛИКТОВ	15.11. ВНУТРИФИР. МЕННЫЙ PR	15.12. БЛАГОПРИЯТН ДЕПОВАЯ АТМОСФЕРА	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="12">15. ОБЩЕНИЕ</td> </tr> </table>										15. ОБЩЕНИЕ																																								
15. ОБЩЕНИЕ																																																													
13.11. СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ	13.12. ОПТИМАЛ. ОРГ. СТУКТ. ФИРМЫ	13.13. КВАЛИФИК И ОБУЧЕН. ПЕРСОНАЛ	13.14. ПРОДВИЖЕН. АТТЕСТАЦИЯ, РОТАЦИЯ	13.15. ЮРИДИЧ. ПСИХОЛОГ. КОНСАЛТ.	13.16. ШТАТНОЕ РАСПИСАН. И ОРГ. СТР.	13.17. ПОЛОЖЕНИЯ О СЛУЖБАХ ДЛЖ. ИНСТР.	13.18. РАБОЧИЕ МЕСТА РАБОТУ	13.19. СИСТЕМА ПРИЕМА НА РАБОТУ	13.20. ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА	13.21. ОПТИМАЛ. СОСТАВ И КВАЛИФИКАЦ	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="12">12. ПЕРСОНАЛ</td> </tr> </table>										12. ПЕРСОНАЛ																																								
12. ПЕРСОНАЛ																																																													
13.1. ТИПЫ ОРГ. СТРУКТУР	13.2. СООТВЕТ. ОРГАНИЗ. И ЦЕЛЕЙ	13.3. НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ	13.4. ЛИНЕЙНО-ФУНК. ОРГ. СТРУКТУРА	13.5. ЛИНЕЙНАЯ ОРГ. СТРУКТУРА	13.6. ЛИНЕЙНО-ФУНК. ОРГ. СТРУКТУРА	13.7. МАТРИЧНАЯ ОРГ. СТРУКТУРА	13.8. ДИВИЗ. ОРГ. СТРУКТУРА	13.9. КОРПОРАТ ОРГ. СТРУК. АО	13.10. СООТВЕТ. СЛУЖБ И ФУНКЦИЙ	13.11. СИСТЕМА КОММУНИКАЦИЙ	13.12. ОПТИМАЛ. ОРГ. СТУКТ. ФИРМЫ	14.1. СИСТЕМ ПРИНЯТ РЕШЕН	14.2. АСУ ПРИНЯТ. РЕШЕНИЙ	14.3. АЛГОР. ПРИНЯТ РЕШЕНИЙ	14.4. УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	14.5. СТРАТЕГ. И ТАКТИЧ. РЕШЕНИЯ	14.6. ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛ. И РЕШЕНИЯ	15.1. КОМПОНЕН. ФИРМЕН. СТИЛЯ	15.2. СТИЛЬ РУКОВОД-СТВА																																										

5. Численность персонала, чел.	Должность
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО
	Подпись
	Дата

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

13. ОРГАНИЗАЦИЯ		БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР						15. ОБЩЕНИЕ								
		14. РЕШЕНИЯ						Пример организации								
13.1. ТИПЫ ОРГ. СТРУКТУР	13.2. СООТВЕТ. ОРГ. СТРУКТУРЫ И ЦЕЛЕЙ	14.1. СИСТЕМ ПРИНЯТ. РЕШЕН.	14.2. АСУ ПРИНЯТ. РЕШЕНИЙ	14.3. АЛГОР. ПРИНЯТ. РЕШЕНИЙ	14.4. УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	14.5. СТРАТЕГ. И ТАКТИЧ. РЕШЕНИЯ	14.6. ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛ. И РЕШЕНИЯ	15.1. КОМПОНЕН. ФИРМЕН. СТИЛЯ	15.2. СТИЛЬ РУКОВОД-СТВА	15.3. ДЕЛОВАЯ ФИРМЫ	15.4. ДИЗАЙН И ОБОРУДОВАН. ПОМЕЩЕНИЙ	15.5. ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕН. СОВЕЩАНИЙ	15.6. ПЕРЕГОВОРЫ С КЛИЕНТАМИ И ПАРТНЁР.	15.7. ТЕЛЕФОННЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	15.8. ДЕЛОВАЯ ПЕРЕПИСКА	
13.3. УРОВНИ ИЕРАРХИИ	13.4. НОРМЫ УПРАВЛЯ-ЕМОСТИ	14.7. ТИПИЧН. ОШИБКИ РЕШЕН.	14.8. СИСТЕМА ОПЕРАТ. СОВЕЩ.	14.9. ФОРМАЛИ-ЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ	14.10. РИСКИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ	14.11. ОПТИМАЛ. УПРАВЛЕНЧ РЕШЕНИЯ	14.12. КОНТРОЛЬ. ВЫПОЛНЕН. РЕШЕНИЙ	15.9. ФОРМАЛИЗА-ЦИЯ СТИЛЯ И ЭТИКИ	15.10. ПРОФИЛАК. И РАЗРЕШЕН. КОНФЛИКТОВ	15.11. ВНУТРИФИР-МЕННЫЙ PR	15.12. БЛАГОПРИЯТН ДЕЛОВАЯ АТМОСФЕРА					
13.5. ЛИНЕЙНАЯ ОРГ. СТРУКТУРА	13.6. ЛИНЕЙНО-ФУНК. ОРГ. СТРУКТУРА	Рабочая исходная модель (РИМ)			Рабочая конечная модель (РKM)			Типовая модель(ТМ) организации								
			13.3.		13.2.	13.3.		13.4.	13.5.	13.6.	13.7.	13.8.	13.9.	13.10.	13.11.	13.12.
13.7. МАТРИЧНАЯ ОРГ. СТРУКТУРА	13.8. ДИВИЗ. ОРГ. СТРУКТУРА		3.6.													
13.9. КОРПОРАТ ОРГ. СТРУК. АО	13.10. СООТВЕТ. СЛУЖБ И ФУНКЦИЙ	12.1. СУ. АСУ ПЕРСО-НАЛ	12.2. НОРМАТИВ-НАЯ БАЗА	12.3. ШТАТНОЕ РАСПИСАН. И ОРГ. СТР.	12.4. ПОЛОЖЕНИЯ О СЛУЖБАХ ДЛЖ. ИНСТР.	12.5. РАБОЧЕ МЕСТА	12.6. СИСТЕМА ПРИЕМА НА РАБОТУ	15.9.	15.10.	15.11.	15.12.					
13.11. СИСТЕМА КОММУ-НИКАЦИЙ	13.12. ОПТИМАЛ. ОРГ. СТУКТ. ФИРМЫ	12.7. КВАЛИФИК. И ОБУЧЕН. ПЕРСОНАЛ	12.8. ПРОДВИЖЕН. АТТЕСТАЦИЯ, РОТАЦИЯ	12.9. ЮРИДИЧ. И ПСИХОЛОГ. КОНСАЛТ.	12.10. СТИМУЛИРО-ВАНИЕ ТРУДА	12.11. ПРОИЗВОДИ Тельность ТРУДА	12.12. ОПТИМАЛ. СОСТАВ И КВАЛИФИКАЦ									

5. Численность персонала, чел.		Должность	
6. Выручка в год, млн. руб.		ФИО	
		Подпись	
		Дата	

12. ПЕРСОНАЛ

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР									
14. РЕШЕНИЯ									
13.1. ТИПЫ ОРГ. СТРУКТУР	13.2. СООТВЕТ. ОРГАНИЗ. И ЦЕЛЕЙ	14.1. СИСТЕМ ПРИНЯТ РЕШЕН	14.2. АСУ ПРИНЯТ. РЕШЕНИЙ	14.3. АЛГОР. ПРИНЯТ РЕШЕНИЙ	14.4. УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	14.5. СТРАТЕГ. И ТАКТИЧ. РЕШЕНИЯ	14.6. ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛ. И РЕШЕНИЯ	15.1. КОМПОНЕН. ФИРМЕН. СТИЛЯ	15.2. СТИЛЬ РУКОВОД-СТВА
13.3. УРОВНИ ИЕРАРХИИ	13.4. НОРМЫ УПРАВЛЯ-ЕМОСТИ	14.7. ТИПИЧН. ОШИБКИ РЕШЕН.	14.8. СИСТЕМА ОПЕРАТ. СОВЕЩ.	14.9. ФОРМАЛИ-ЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ	14.10. РИСКИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ	14.11. ОПТИМАЛ. УПРАВЛЕНЧ РЕШЕНИЯ	14.12. КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЕН. РЕШЕНИЙ	15.3. ДЕЛОВАЯ ЭТИКА ФИРМЫ	15.4. ДИЗАЙН И ОБОРУДОВАН. ПОМЕЩЕНИЙ
13.5. ЛИНЕЙНАЯ ОРГ. СТРУКТУРА	13.6. ЛИНЕЙНО-ФУНК. ОРГ. СТРУКТУРА	Рабочая исходная модель (РИМ)		Рабочая конечная модель (РКМ)		Типовая модель(ТМ) решений			
13.7. МАТРИЧНАЯ ОРГ. СТРУКТУРА	13.8. ДИВИЗ. ОРГ. СТРУКТУРА	14.4.	14.5.	14.6.	14.7.	14.8.	14.9.	15.5. ПОДГОТОВКА И ПРОВЕДЕН. СОВЕЩАНИЙ	15.6. ПЕРЕГОВОРЫ С КЛИЕНТАМИ И ПАРТНЕР.
13.9. КОРПОРАТ ОРГ. СТРУК. АО	13.10. СООТВЕТ. СЛУЖБ И ФУНКЦИЙ	14.10.	14.8.	14.9.	14.10.	14.11.	14.12.	15.7. ТЕЛЕФОННЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ	15.8. ДЕЛОВАЯ ПЕРЕПИСКА
13.11. СИСТЕМА КОММУ-НИКАЦИЙ	13.12. ОПТИМАЛ. ОРГ. СТУКТ. ФИРМЫ	12.1.	12.2.	12.3.	12.4.	12.5.	12.6.	15.9. ФОРМАЛИЗА-ЦИЯ СТИЛЯ И ЭТИКИ	15.10. ПРОФИПАКТ. И РАЗРЕШЕН. КОНФЛИКТОВ
		12.7.	12.8.	12.9.	12.10.	12.11.	12.12.	15.11. ВНУТРИФИР-МЕННЫЙ PR	15.12. БЛАГОПРИЯТН ДЕЛОВАЯ АТМОСФЕРА

15. ОБЩЕНИЕ

Пример решений

5. Численность персонала, чел.	Должность
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО
	Подпись
	Дата

12. ПЕРСОНАЛ

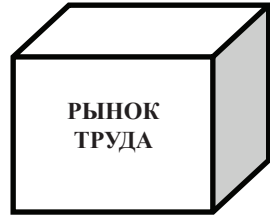
13. ОРГАНИЗАЦИЯ

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

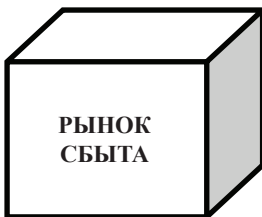
БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР									
14. РЕШЕНИЯ									
13.1. ТИПЫ ОРГ. СТРУКТУР	13.2. СООТВЕТ. ОРГ. СТРУКТУР И ЦЕЛЕЙ	14.1. СИСТЕМ ПРИНЯТ РЕШЕН	14.2. АСУ ПРИНЯТ. РЕШЕНИЙ	14.3. АЛГОР. ПРИНЯТ РЕШЕНИЙ	14.4. УРОВНИ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ	14.5. СТРАТЕГ. И ТАКТИЧ. РЕШЕНИЯ	14.6. ТИПИЧНЫЕ ПРОБЛ. И РЕШЕНИЯ	15.1. КОМПОНЕН. ФИРМЕН. СТИЛЯ	15.2. СТИЛЬ РУКОВОД-СТВА
	13.3. УРОВНИ ИЕРАРХИИ	13.4. НОРМЫ УПРАВЛЯЕМОСТИ	14.7. ТИПИЧН. ОШИБКИ РЕШЕН.	14.8. СИСТЕМА ОПЕРАТ. СОВЕЩ.	14.9. ФОРМАЛИЗАЦИЯ РЕШЕНИЙ	14.10. РИСКИ ПРИ ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ	14.11. ОПТИМАЛ. РЕШЕНИЯ	15.3. ДЕЛОВАЯ ФИРМЫ	15.4. ДИЗАЙН И ОБОРУДОВАН. ПОМЕЩЕНИЙ
13.5. ЛИНЕЙНАЯ ОРГ. СТРУКТУРА	13.6. ЛИНЕЙНО-ФУНК. ОРГ. СТРУКТУРА	Рабочая исходная модель (РИМ)		Рабочая конечная модель (РКМ)		Типовая модель (ТМ) общения			
13.7. МАТРИЧНАЯ ОРГ. СТРУКТУРА	13.8. ДИВИЗ. ОРГ. СТРУКТУРА	15.1.	15.2.	15.3.	15.4.	15.5.	15.6.	15.7.	15.8.
13.9. КОРПОРАТ ОРГ.СТРУК. АО	13.10. СООТВЕТ. СЛУЖБ И ФУНКЦИЙ	12.1.	12.2.	12.3.	12.4.	12.5.	12.6.	15.9.	15.10.
13.11. СИСТЕМА КОММУ-НИКАЦИЙ	13.12. ОПТИМАЛ. ОРГ. СТУК. ФИРМЫ	12.7.	12.8.	12.9.	12.10.	12.11.	12.12.	15.11.	15.12.
15. ОБЩЕНИЕ									
13. ОРГАНИЗАЦИЯ									
12. ПЕРСОНАЛ									
11. ПРИМЕР ОБЩЕНИЯ									

5. Численность персонала, чел.	Должность
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО
	Подпись
	Дата

ГЛАВА 6 МОДЕЛЬ БИЗНЕСА

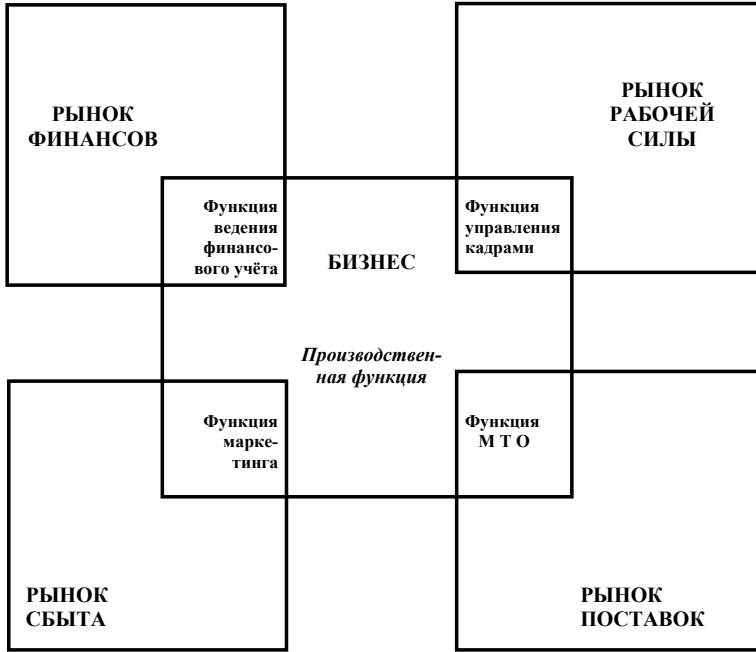


ФИРМА



**БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР
ВАШ ГИД В ДЖУНГЛЯХ БИЗНЕСА**

Модель бизнеса (рынки и функции)



На схеме изображена предложенная А.Хоскинггом модель бизнеса.

Функция ведения финансового учёта:

- мобилизация капитала за счёт средств инвесторов и (или) кредиторов;
- накопление доходов от продаж;
- управление использованием капитала и дохода в рамках и вне бизнеса.

Функция управления кадрами:

- отбор и приём на работу в соответствии с потребностями бизнеса;
- решение всех вопросов, касающихся использования работников.

Функция МТО:

- приобретение сырья, машин, оборудования и другие поставки, необходимые для хозяйственной деятельности.

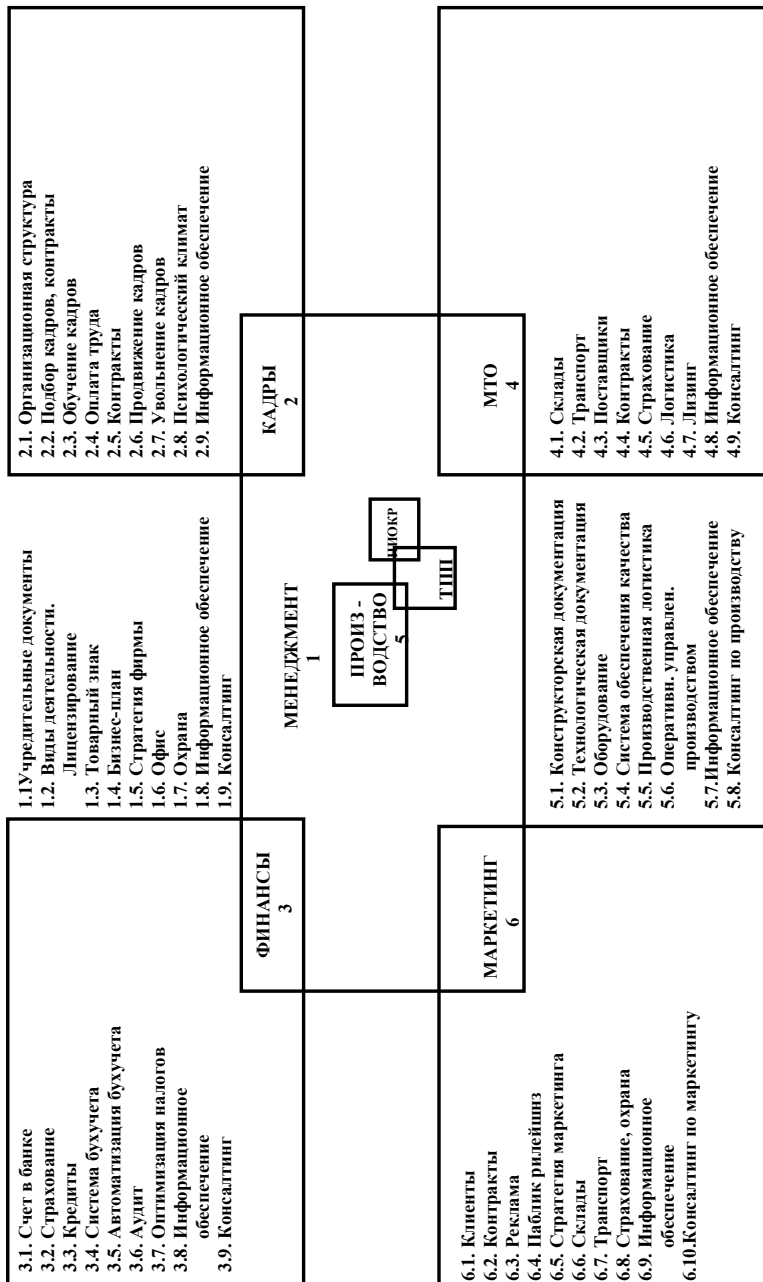
Производственная функция:

- превращение сырья и других поставок в такой вид продукции, который пригоден для продажи клиентам предприятия (фирмы).

Функция маркетинга:

- определение нужд потребителей и управление процессом обмена между предприятием и его контрагентами.

МОДЕЛЬ БИЗНЕСА - ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ФИРМЫ



СЛАЙД – Ваш гид в джунглях бизнеса

Анализ обеспечения деятельности фирмы

При анализе деятельности предприятий малого и среднего бизнеса обычно возникают трудности при сборе информации (коммерческая тайна, дефицит времени руководства, умышленное закрытие или искажение информации, боязнь утечки сведений). Поэтому зачастую сбор и анализ проводится в условиях дефицита времени руководителя и специалистов, неполной и некорректной информации. В этих условиях целесообразно использовать экспресс-методику.

Одной из таких методик, достаточно широко апробированной на примерах реальных фирм, а также при выполнении курсовых и дипломных работ, является методика, базирующаяся на модели бизнеса. В основу методики положена предложенная А. Хоскингем модель бизнеса, расширенная и доработанная автором бизнес - конструктора с учётом российской специфики. В основе модели использованы функции управления, характерные для большинства предприятий малого и среднего бизнеса.

Виды обеспечения		Привязка к фирме
1.	Менеджмент	
1.1.	Учредительные документы	Наличие, отсутствие, состояние разработки, состав, трудности
1.2.	Виды деятельности	Основные фактические и планируемые виды деятельности, возможные трудности их реализации, необходимость лицензирования
1.3.	Товарный знак, логотип	Наличие, отсутствие, узнаваемость, регистрация
1.4.	Бизнес-план	Наличие, отсутствие, состояние разработки, качество разработки, согласование с инвесторами
1.5.	Стратегия фирмы	Наличие, отсутствие документально оформленной стратегии (миссия, дерево целей, бостонская матрица, SWOT – анализ)
1.6.	Офис	Расположение, удобство, доступность, оборудование, условия аренды, трудности
1.7.	Охрана, безопасность	Безопасность фирмы, сотрудников, продукции, экономическая безопасность, компьютерная безопасность
1.8.	Информационное обеспечение	Наличие системы информации, источники, ручная, автоматизированная, Интернет
1.9.	Консалтинг	Внутренний, внешний, по общему менеджменту, стратегии фирмы, безопасности

2. Персонал (кадры)		
2.1.	Организационная структура, штатное расписание	Наличие, отсутствие в оформленном виде, правильность содержания и оформления
2.2.	Подбор кадров	Система подбора кадров, самопоиск, привлечение консалтинговых фирм (биржа труда, кадровый золотой фонд), система тестов при приеме, испытательный срок
2.3.	Обучение кадров	Наличие, отсутствие системы обучения, внутреннее, внешнее обучение, привлечение специалистов, стимулирование, поощрение обучения
2.4.	Оплата труда	Система оплаты труда, сдельная, повременная, смешанная, оплата за качество, открытая, закрытая, система планирования, трудности
2.5.	Контракты	Наличие, отсутствие, короткие, длинные, наличие испытательного срока
2.6.	Продвижение кадров	Наличие, отсутствие системы продвижения, резерв, порядок формирования, наличие критериев оценки, аттестации, проблемы обеспечения кадрами
2.7.	Увольнение кадров	Наличие, отсутствие системы, критерии, порядок оформления
2.8.	Психологический климат	Благоприятный, неблагоприятный, тенденции, конфликты, наличие фирменного стиля, кодекса фирмы, компонентов фирменного стиля
2.9.	Информационное обеспечение	Источники, содержание, достаточность, внешние, внутренние источники, технические средства, консалтинг по персоналу, привлечение консалтинговых служб, специалистов по психологии, юриспруденции

3. Финансы		
3.1.	Счет в банке	Наличие рублевого, валютного счёта, надежность банка, возможность своевременной информации о трудностях банка
3.2.	Страхование	Наличие, отсутствие системы страхования вкладов

3.3.	Кредиты	Наличие, отсутствие, необходимость, трудности получения, возможность использования
3.4.	Система бухгалтерского учета	Обычная, упрощенная, специфика, необходимость совершенствования
3.5.	Автоматизация бухгалтерского учета	Наличие, отсутствие АСУ. Тип: 1С, СБИСС, Парус и т.д., возможность совершенствования
3.6.	Аудит	Необходимость применения, установившиеся контакты с аудиторскими фирмами
3.7.	Оптимизация налогов	Система налогообложения, обычная, упрощенная, специфика применения, оптимизация уплаты налогов
3.8.	Информационное обеспечение	«Российская газета», отраслевые, нормативные источники, Интернет и т.д.
3.9.	Консалтинг	Привлечение консалтинговых и аудиторских фирм в качестве консультантов по бухгалтерскому учету и финансированию

4.	Материально-техническое снабжение	
4.1.	Склады	Наличие, отсутствие, возможность расширения площади, оборудование, логистика
4.2.	Транспорт	Наличие, отсутствие грузового, легкового, собственного, арендуемый, трудности
4.3.	Поставщики	Расположение, возможность диверсификации поставщиков, материалов, комплектующих, транспорта, маршрутов, трудности
4.4.	Контракты	Наличие, отсутствие, короткие, длинные, стабильность, трудности
4.5.	Страхование	Наличие, отсутствие страхования, угрозы безопасности грузов, трудности
4.6.	Логистика	Наличие, отсутствие в фирме системы логистики, ответственных за логистику, необходимость совершенствования
4.7.	Лизинг	Применение лизинга оборудования, транспорта, необходимость применения
4.8.	Информационное обеспечение	Периодика, отраслевые издания, Интернет, реклама, трудности
4.9.	Консалтинг	Привлечение специалистов консалтинговых фирм по снабжению и логистике

5. Производство		
5.1.	Конструкторская документация	Наличие, отсутствие, собственная, разработанная другими организациями, комплектность, наличие конструкторов, использование ЕСКД, трудности
5.2.	Технологическая документация	Наличие, отсутствие, собственная, разработанная другими организациями, наличие технологов, использование ЕСТД, ЕСТПП (технологической подготовки производства), трудности
5.3.	Оборудование	Наличие, отсутствие, собственное, аутсорсинг, или и то, и другое, степень износа морального и физического, трудности ремонта, запасных частей, замены оборудования
5.4.	Система обеспечения качества	Наличие, отсутствие, доплата за качество, система стандартов, КСУКП (комплексная система управления качеством предприятия), ИСО 9000, трудности качества и конкурентоспособности, наличие ответственных за качество
5.5.	Внутрипроизводственный транспорт, логистика	Наличие, отсутствие, система логистики, трудности
5.6.	Оперативное управление производством	Наличие ответственных, наличие диспетчеров, применение простых графиков, ленточных (Гантта), сетевых, наличие АСУ производства, трудности
5.7.	Информационное обеспечение	Взаимосвязь с другими подсистемами потоков информации, источники информации по ОУП (оперативное управление производством), отраслевые, специальные издания, программы АСУ
5.8.	Консалтинг по производству	Привлечение консультантов и консалтинговых фирм, трудности (совершенствовать надо, но дорого). Возможности и трудности привлечения консалтинговых, инжиниринговых фирм для совершенствования производства
6. Маркетинг, сбыт		
6.1.	Клиенты	Расположение, сегментирование, трудности, наличие, отсутствие
6.2.	Контракты	Наличие, отсутствие, короткие, длинные, сложности

6.3.	Реклама	ТВ, радио, пресса, INT, необходимость, возможности и трудности использования, ответственный за рекламу
6.4.	Паблик рилейшнз	Возможность, необходимость, трудности использования, наличие ответственного
6.5.	Стратегия маркетинга	Наличие, отсутствие, использование основных моделей (цена-качество, бостонская матрица, модель охвата рынка)
6.6.	Склады	Наличие, отсутствие, возможность расширения площади, оборудование, логистика
6.7.	Транспорт	Наличие, отсутствие грузового, легкового, собственного, арендуемый, трудности
6.8.	Страхование, охрана, безопасность продукции	Наличие, отсутствие страхования, угрозы безопасности грузов, трудности
6.9.	Информационное обеспечение	Периодика, отраслевые издания, INT, реклама, трудности
6.10.	Консалтинг по маркетингу	Привлечение специалистов и консалтинговых фирм по маркетингу и рекламе

Типичные недостатки фирм малого бизнеса, выявляемые при помощи модели бизнеса

Ниже приведены наиболее характерные недостатки.

Блок 1. Менеджмент

1.4. Бизнес-план. У большинства малых фирм бизнес-план или отсутствует, или неправильно разработан, или неправильно оформлен, или имеется, но не реализуется.

1.5. Стратегия фирмы. У большинства малых фирм нет документально оформленной стратегии (миссия, дерево целей, модели стратегии, варианты стратегии фирмы). Если стратегия имеется, то неправильно оформлена и не реализуется.

1.6. Офис. Большинство малых фирм испытывает трудности с приобретением и арендой площадей, оснащением офиса в едином дизайнерском стиле.

1.7. Охрана, безопасность. Большинство малых фирм не обеспечивают в достаточной мере безопасность фирмы, продукции, транспорта, персонала и почти не обеспечивают экономическую и компьютерную безопасность.

Блок 2. Кадры

2.1. Организационная структура. Многие малые фирмы не имеют оформленной схемы орг. структуры или имеют неправильно оформленную.

2.2. Подбор кадров, 2.3. Обучение кадров, 2.6. Продвижение кадров. В большинстве малых фирм отсутствует система, в лучшем случае имеются

фрагменты. Начинать следует с создания кадрового резерва, системы планирования при приёме и продвижении.

2.4. Оплата труда. Многие малые фирмы используют некорректные системы оплаты.

2.8. Психологический климат. В большинстве малых фирм отсутствует документально оформленная система внутрифирменного поведения, кодекс фирмы, имидж фирмы. Не используется анализ и профилактика конфликтов.

2.10. Консалтинг. Многие малые фирмы не привлекают или недостаточно привлекают консалтинговые фирмы.

Блок 3. Финансы

3.3. Кредиты. Отсутствие или неправильное использование кредитования.

3.2. Страхование. У многих малых фирм вклады в банках, финансовые операции и имущество не застрахованы.

3.4. Система бух. учета. Некоторые малые фирмы допускают небрежное ведение бух. учёта, чреватое при проверках штрафами. Часто бухгалтер не штатный, а приходящий, совмещающий работу в другой фирме.

Блок 4. МТС

4.1. Склады, 4.2. Транспорт, 4.6. Логистика. В большинстве малых фирм отсутствует оптимальная система логистики.

4.4. Контракты. Многие малые фирмы не имеют долгосрочных контрактов с постоянными поставщиками, что приводит к сбою поставок.

Блок 5. Производство

5.1. Конструкторская документация, 5.2. Технологическая документация. В связи с отсутствием или нехваткой специальных кадров и знаний во многих фирмах технологическая подготовка слабая.

5.3. Оборудование. Во многих малых фирмах в связи с отсутствием финансирования оборудование с большим моральным или физическим износом, технология отстает от передовых аналогов.

5.4. Система обеспечения качества. Отсутствует или недостаточно эффективна.

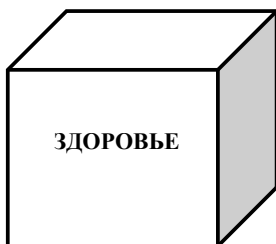
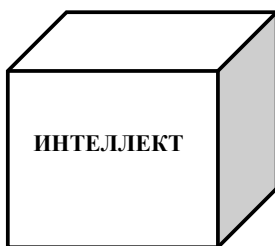
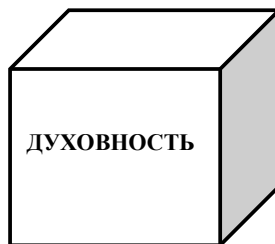
Блок 6. Маркетинг, сбыт

6.2. Контракты. Отсутствие долгосрочных контрактов, неуверенность в стабильности спроса – одна из причин слабости.

6.5. Стратегия маркетинга. Во многих малых фирмах не разработана или недостаточно разработана как стратегия фирмы в целом, так и стратегия маркетинга (исследование рынка – сегментирование – позиционирование – 4П (продукт, прайс (цена), плац (место), промоушен (продвижение) – стратегия).

6.6. Склады, 6.7. Транспорт, логистика. У большинства малых фирм логистика маркетинговых коммуникаций может быть усовершенствована.

ГЛАВА 7
**МОДЕЛИРОВАНИЕ ЗДОРОВЬЯ, ИНТЕЛЛЕКТА,
ОБРАЗОВАНИЯ, КАРЬЕРЫ И ДУХОВНОСТИ**



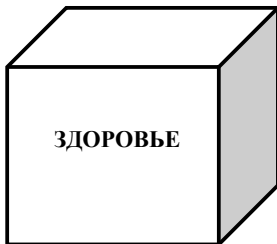
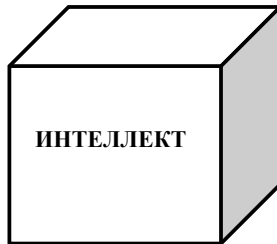
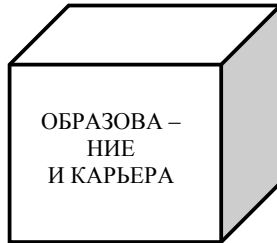
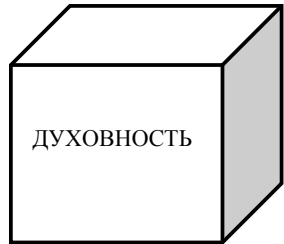
3. ОБРАЗОВАНИЕ И КАРЬЕРА																																																																							
2.1.	2.2.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.	3.5.	3.6.	4.1.	4.2.																																																														
СИСТЕМА ИНТЕЛЛЕКТ. ДОЛГОЛЕТНЯ	НЕЙРО-ФИЗИОЛОГ. СИСТЕМА	СИСТЕМА ДОЛГОЛЕТН. СЛУЖБЫ	ШКОЛА	ТЕХНИКУМ, КОЛЛЕДЖ	ИНСТИТУТ	НАЧАЛО СЛУЖБЫ	СЕМЬЯ, ДОМ, ОБСТАНОВ.	СИСТЕМА ДУХОВНОГО СОВЕРШЕН.	СИСТЕМА МОРАЛЬН. ЦЕННОСТ.																																																														
2.3.	2.4.	3.7.	3.8.	3.9.	3.10.	3.11.	3.12.	4.3.	4.4.																																																														
НЕЙРО-ИММУННАЯ СИСТЕМА	СИСТЕМА ИНТЕЛЛЕКТА	ПОВЫШ. КВАЛИФИКАЦИИ	СЛУЖЕБ-НЫЙ РОСТ	СЛУЖБА В ПРЕД-ПЕНСИОН.	СЛУЖБА В ПЕНС. ПЕРИОД	ПАРАМЕТРЫ ДОЛГОЛЕТН. СЛУЖБЫ	ДОЛГОЛЕТН. АКТИВНАЯ СЛУЖБА	ВЕРА В БОГА	ДУХОВНЫЕ ЗАПОВЕДИ																																																														
2.5.	2.6.	<i>Рабочая исходная модель (РИМ)</i> <table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																								<i>Рабочая конечная модель (РКМ)</i> <table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																						<i>Типовая модель (ТМ) блок 1 Здоровье</i> <table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																							
СИСТЕМА ОБРАЗОВА-НИЯ	ПАМЯТЬ, СИСТ. УСВ. ИНФОРМАЦ.							4.5.	4.6.																																																														
2.7.	2.8.	<i>Рабочая исходная модель (РИМ)</i> <table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																								<i>Рабочая конечная модель (РКМ)</i> <table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																						<i>Типовая модель (ТМ) блок 1 Здоровье</i> <table border="1"> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>																							
СИСТЕМА ТРЕНИРОВ. ИНТЕЛЛЕКТА	МЕДИТАЦИЯ							4.7.	4.8.																																																														
2.9.	2.10.	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.	4.9.	4.10.																																																														
КОНЦЕНТРА ЦИЯ	РЕШЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТ. СВЕРХЗАДАЧ	СИСТЕМА АКТИВНОГО ДОЛГОЛЕТНЯ	СИСТЕМЫ ОРГАНИЗ-МА	РЕЖИМ	СИСТЕМА ФИЗИЧЕСКИХ УПРАЖНЕНИЙ	СИСТЕМА ДЫХАНИЯ	СИСТЕМА ПИТАНИЯ	ПРАКТИЧЕСК. СОБЛЮДЕНИЕ ЗАПОВЕДЕЙ	БЕСКОРЫСТ. ЗАБОТА О ЛЮДЯХ																																																														
2.11.	2.12.	1.7.	1.8.	1.9.	1.10.	1.11.	1.12.	4.11.	4.12.																																																														
ПАРАМЕТРЫ ИНТЕЛЛЕКТА	ИНТЕЛЛЕКТ. ДОЛГОЛЕТНИЕ	СИСТЕМА АКТИВНОГО ОТДЫХА	СИСТЕМА ПРОФИЛАК. БОЛЕЗНЕЙ	СИСТЕМА ЭФФЕКТИВН. ЛЕЧЕНИЯ	ГЕНЫ, КЛЕТКИ, ИММУНИТЕТ	ПАРАМЕТРЫ, БИОЛОГИЧ. ВОЗРАСТ	ФИЗИЧЕСКОЕ АКТИВНОЕ ДОЛГОЛЕТИЕ	ПАРАМЕТРЫ ДУХОВНОГО УРОВНЯ	ВЫСОКИЙ ДУХОВНЫЙ УРОВЕНЬ																																																														

4. ДУХОВНОСТЬ

1. ЗДОРОВЬЕ

2. ИНТЕЛЛЕКТ

МОДЕЛИРОВАНИЕ ЗДОРОВЬЯ И ИНТЕЛЛЕКТА



ПРОФИЛАКТИКА ЗДОРОВЬЯ





СЛАЙД
ВАШ ТИД
ВДЖУНГЛЯХ
ЗНАНИЙ

ПРОФИЛАКТИКА ЗДОРОВЬЯ 3. ОРГАНЫ ЧУВСТВ И ИНФОРМАЦИИ

2.1. СИСТЕМЫ КРОВООБР. И ВНУТР. ОРГАНОВ	2.2. ДИАГНОСТИКА СОСТ. КРОВООБР. И ВН. ОРГ.	3.1. СИСТЕМА ОРГАНОВ ЧУВСТВ И ИНФОРМ.	3.2. ДИАГНОСТИКА СОСТЯН. ОРГАНОВ ЧУВСТВ	3.3. ОРГАНЫ ЗРЕНИЯ И ЗРИТЕЛЬН. ПАМЯТЬ	3.4. ОРГАНЫ СЛУХА И СЛУХОВАЯ ПАМЯТЬ	3.5. ОРГАНЫ ОСЯЗАНИЯ	3.6. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ ОРГАНОВ ЧУВСТВ	4.1. СТРУКТУРА НЕЙРО – НЕВРОЛОГ. СИСТЕМЫ	4.2. ДИАГНОСТИКА СОСТЯН. НЕЙРО-НЕВР. СИСТ.	Пример																																																															
2.3. СЕРДЕЧНО-СОСУДИСТ. СИСТЕМА	2.4. ДЫХАТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА	3.7. СИСТЕМА ТРЕНИР. ОРГАНОВ ЗРЕНИЯ	3.8. СИСТЕМА ТРЕНИР. ОРГАНОВ СЛУХА	3.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. УСВОЕНИЯ ИНФОРМАЦ.	3.10. ТЕСТИРОВ. ОРГАНОВ ЧУВСТВ И ИНФОРМ.	3.11. ПАРАМЕТРЫ ОРГАНОВ ЧУВСТВ, БИОЛ. ВОЗ.	3.12. НОРМАЛЬН СОСТ. ОРГ. ЧУВСТВ И ИНФОРМ.	4.3. НЕЙРО-СИСТЕМА И ИНТЕЛЛЕКТ	4.4. НЕВРОЛОГИЧЕСКАЯ СИСТЕМА																																																																
2.5. ЖЕЛУДОЧНО КИШЕЧНЫЙ ТРАКТ	2.6. МОЧЕ-ВЫДЕЛИТ. СИСТЕМА	<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;"><i>Рабочая исходная модель (РИМ)</i></td></tr> <tr><td>I.1.</td><td>I.2.</td><td>I.3.</td><td></td></tr> <tr><td>I.4.</td><td>I.5.</td><td>I.6.</td><td></td></tr> <tr><td>I.8.</td><td></td><td></td><td></td></tr> <tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr> </table>		<i>Рабочая исходная модель (РИМ)</i>				I.1.	I.2.	I.3.		I.4.	I.5.	I.6.		I.8.								<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;"><i>Рабочая конечная модель (РКМ)</i></td></tr> <tr><td>I.1.</td><td>I.2.</td><td>I.3.</td><td></td></tr> <tr><td>I.4.</td><td>I.5.</td><td>I.6.</td><td></td></tr> <tr><td>I.8.</td><td>I.9.</td><td></td><td></td></tr> <tr><td>I.10.</td><td>I.11.</td><td></td><td></td></tr> </table>		<i>Рабочая конечная модель (РКМ)</i>				I.1.	I.2.	I.3.		I.4.	I.5.	I.6.		I.8.	I.9.			I.10.	I.11.			<table border="1" style="width: 100%;"> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;"><i>Типовая модель (ТМ)</i></td></tr> <tr><td colspan="4" style="text-align: center;">Блок 1.</td></tr> <tr><td>I.1.</td><td>I.2.</td><td>I.3.</td><td></td></tr> <tr><td>I.4.</td><td>I.5.</td><td>I.6.</td><td></td></tr> <tr><td>I.7.</td><td>I.8.</td><td>I.9.</td><td></td></tr> <tr><td>I.10.</td><td>I.11.</td><td>I.12.</td><td></td></tr> </table>		<i>Типовая модель (ТМ)</i>				Блок 1.				I.1.	I.2.	I.3.		I.4.	I.5.	I.6.		I.7.	I.8.	I.9.		I.10.	I.11.	I.12.		4.5. НЕЙРО-ИММУННАЯ СИСТЕМА	4.6. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ НЕЙРО-НЕВР. СИСТ
<i>Рабочая исходная модель (РИМ)</i>																																																																									
I.1.	I.2.	I.3.																																																																							
I.4.	I.5.	I.6.																																																																							
I.8.																																																																									
<i>Рабочая конечная модель (РКМ)</i>																																																																									
I.1.	I.2.	I.3.																																																																							
I.4.	I.5.	I.6.																																																																							
I.8.	I.9.																																																																								
I.10.	I.11.																																																																								
<i>Типовая модель (ТМ)</i>																																																																									
Блок 1.																																																																									
I.1.	I.2.	I.3.																																																																							
I.4.	I.5.	I.6.																																																																							
I.7.	I.8.	I.9.																																																																							
I.10.	I.11.	I.12.																																																																							
2.7. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ КРОВООБР. И ВН. ОРГ.	2.8. СИСТЕМА ПИТАНИЯ, РЕЖИМ ТРУДА И ОТД.	1.1. СТРУКТУРА КРОВООБР. И ВНУТРЕН. ОРГАНОВ	1.2. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ КМС	1.3. СООТНОШЕНИЕ ВЕСА И РОСТА	1.4. КОСТИ, СУСТАВЫ, СВЯЗКИ	1.5. МЫШЦЫ, СИЛА, ВЫНОСЛ.	1.6. КОЖА: СОСТОЯН., ВН. ВИД, ЭЛАСТИЧН.	4.7. СИСТЕМА ТРЕНИР. НЕЙРО-СИСТЕМЫ	4.8. СИСТЕМА ТРЕНИР. НЕВРОЛОГ. СИСТЕМЫ																																																																
2.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. КРОВООБР. И ВН. ОРГ.	2.10. ТЕСТИРОВ. КРОВООБР. И ВНУТРЕН. ОРГАНОВ	1.7. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ КРОВООБР. И ВН. ОРГАН	1.8. СИСТЕМА ПИТАНИЯ	1.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. КОСТНО-МЫШ. С.	1.10. ТЕСТИРОВ. КОСТНО-МЫШЕЧН. СИСТЕМЫ	1.11. ПАРАМЕТР ВОЗРАСТ	1.12. НОРМАЛЬНО СОС. ТОЯНИЕ КМС	4.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. НЕЙРО-ИММУН. С.	4.10. ТЕСТИРОВ. НЕЙРО-НЕВРОЛОГ. СИСТЕМЫ																																																																
2.11. ПАРАМЕТРЫ КРОВ. И ВН. ОРГАНОВ, БИОЛ. ВОЗР.	2.12. НОРМАЛЬН. СОСТОЯНИЕ КРОВООБР. И ВН. ОРГАН	1.7. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ КРОВООБР. И ВН. ОРГАН	1.8. СИСТЕМА ПИТАНИЯ	1.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. КОСТНО-МЫШ. С.	1.10. ТЕСТИРОВ. КОСТНО-МЫШЕЧН. СИСТЕМЫ	1.11. ПАРАМЕТР ВОЗРАСТ	1.12. НОРМАЛЬНО СОС. ТОЯНИЕ КМС	4.11. ПАРАМЕТР НЕЙРО-НЕВ. СИСТ. БИОЛ. ВОЗ.	4.12. НОРМАЛЬН СОСТОЯН. НЕЙРО-НЕВРОЛОГ. СИСТ.																																																																

2. ВНУТР. ОРГАНЫ И КРОВООБРАЩ.

1. КОСТНО – МЫШЕЧНАЯ СИСТЕМА

4. НЕЙРО-НЕВРОЛОГ. СИСТЕМА



СЛАЙД
ВАШ ГИД
В ДЖУНГЛЯХ
ЗНАНИЙ

ПРОФИЛАКТИКА ЗДОРОВЬЯ 3. ОРГАНЫ ЧУВСТВ И ИНФОРМАЦИИ

2.1. СИСТЕМЫ КРОВООБР. И ВНУТР. ОРГАНОВ	2.2. ДИАГНОСТИКА СОСТ. КРОВООБР. И ВН. ОРГ.	3.1. СИСТЕМА ОРГАНОВ ЧУВСТВ И ИНФОРМ.	3.2. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯН. ОРГАНОВ ЧУВСТВ	3.3. ОРГАНЫ ЗРЕНИЯ И ЗРИТЕЛЬН. ПАМЯТЬ	3.4. ОРГАНЫ СЛУХА И СЛУХОВАЯ ПАМЯТЬ	3.5. ОРГАНЫ ОСОЗНАНИЯ	3.6. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ ОРГАНОВ ЧУВСТВ	4.1. СТРУКТУРА НЕЙРО – НЕВРОЛОГ. СИСТЕМЫ	4.2. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯН. НЕЙРО-НЕВР. СИСТ.
2.3. СЕРДЕЧНО-СОСУДИСТ. СИСТЕМА	2.4. ДЫХАТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА	3.7. СИСТЕМА ТРЕНИР. ОРГАНОВ ЗРЕНИЯ	3.8. СИСТЕМА ТРЕНИР. ОРГАНОВ СЛУХА	3.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. УСВОЕНИЯ ИНФОРМАЦ.	3.10. ТЕСТИРОВ. ОРГАНОВ И ИНФОРМ.	3.11. ПАРАМЕТРЫ ОРГ. ЧУВСТВ, БИОЛ. ВОЗ.	3.12. НОРМАЛЬН СОСТАВ ОРГ. ЧУВСТВ И ИНФОРМ.	4.3. НЕЙРО-СИСТЕМА И ИНТЕЛЛЕКТ	4.4. НЕВРОЛОГИЧЕСКАЯ СИСТЕМА
2.5. ЖЕЛУДОЧНО КИШЕЧНЫЙ ТРАКТ	2.6. МОЧЕ-ВЫДЕЛИТ. СИСТЕМА	Рабочая исходная модель (РИМ)			Рабочая конечная модель (РКМ)			4.5. НЕЙРО-ИММУННАЯ СИСТЕМА	4.6. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ НЕЙРО-НЕВР. СИСТ
2.7. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ КРОВООБР. И ВН. ОРГ.	2.8. СИСТЕМА ПИТАНИЯ, РЕЖИМ ТРУДА И ОТД.	2.1. 2.2. 2.3. 2.4. 2.5. 2.6. 2.8.			2.1. 2.2. 2.3. 2.4. 2.5. 2.6. 2.8. 2.9. 2.10. 2.11.			4.7. СИСТЕМА ТРЕНИР. НЕЙРО-СИСТЕМЫ	4.8. СИСТЕМА ТРЕНИР. НЕВРОЛ. СИСТЕМЫ
2.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. КРОВООБР. И ВН. ОРГ.	2.10. ТЕСТИРОВ. КРОВООБР. И ВНУТРЕН. ОРГАНОВ	1.1. СТРУКТУРА КОСТНО-МЫШЕЧН СИСТЕМЫ	1.2. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ КМС	1.3. СОотношение ВЕСА И РОСТА	1.4. КОСТИ, СУСТАВЫ, СВЯЗКИ	1.5. МЫШЦЫ: СОСТОЯН., СИЛА, ВЫНОСЛ.	1.6. КОЖА: СОСТОЯН., ВН. ВИД, ЭЛАСТИЧН.	4.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. НЕЙРО-ИММУН. С.	4.10. ТЕСТИРОВ. НЕЙРО – НЕВРОЛОГ. СИСТЕМЫ
2.11. ПАРАМЕТРЫ КРОВ. И ВН. ОРГАНОВ, БИОЛ. ВОЗР.	2.12. НОРМАЛЬНЫЕ СОСТОЯНИЕ КРОВООБР. И ВН. ОРГАН	1.7. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ КОСТНО-МЫШ. С.	1.8. СИСТЕМА ПИТАНИЯ	1.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. КОСТНО-МЫШ. С.	1.10. ТЕСТИРОВ. КОСТНО – МЫШЕЧН. СИСТЕМЫ	1.11. ПАРАМЕТРЫ КМС, БИОЛОГ. ВОЗРАСТ	1.12. НОРМАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ КМС	4.11. ПАРАМЕТРЫ НЕЙРО-НЕВ. СИСТ. БИОЛ. ВОЗ.	4.12. НОРМАЛЬН СОСТОЯН. НЕЙРО-НЕВРОЛ. СИСТ.

4. НЕЙРО-НЕВРОЛОГ. СИСТЕМА

Блок 2.

Пример

1. КОСТНО – МЫШЕЧНАЯ СИСТЕМА

2. ВНУТР. ОРГАНЫ И КРОВООБРАЩ.

СПЛАЙД ВАШ ГИД В ДЖУНГЛЯХ ЗНАНИЙ		ПРОФИЛАКТИКА ЗДОРОВЬЯ 3. ОРГАНЫ ЧУВСТВ И ИНФОРМАЦИИ										Блок 3.	Пример	
2.1. СИСТЕМЫ КРОВООБР. И ВНУТР. ОРГАНОВ	2.2. ДИАГНОСТИКА СОСТ. КРОВООБР. И ВН. ОРГ.	3.1. СИСТЕМА ОРГАНОВ ЧУВСТВ И ИНФОРМ.	3.2. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯН. ОРГАНОВ ЧУВСТВ	3.3. ОРГАНЫ ЗРЕНИЯ И ЗРИТЕЛЬН. ПАМЯТЬ	3.4. ОРГАНЫ СЛУХА И СПУХОВАЯ ПАМЯТЬ	3.5. ОРГАНЫ ОСЯЗАНИЯ	3.6. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ ОРГАНОВ ЧУВСТВ	4.1. СТРУКТУРА НЕЙРО – НЕВРОЛОГ. СИСТЕМЫ	4.2. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯН. НЕЙРО-НЕВР. СИСТ.	4. НЕЙРО-НЕВРОЛОГ. СИСТЕМА				
2.3. СЕРДЕЧНО-СОСУДИСТ. СИСТЕМА	2.4. ДЫХАТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА	3.7. СИСТЕМА ТРЕНИР. ОРГАНОВ ЗРЕНИЯ	3.8. СИСТЕМА ТРЕНИР. ОРГАНОВ СЛУХА	3.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. УСВОЕНИЯ ИНФОРМАЦ.	3.10. ТЕСТИРОВ. ОРГАНОВ ЧУВСТВ И ИНФОРМ.	3.11. ПАРАМЕТРЫ ОРГ. ЧУВСТВ. ВИОЛ. ВОЗ.	3.12. НОРМАЛЬН СОСТ. ОРГ. ЧУВСТВ. ИНФОРМ.	4.3. НЕЙРО-СИСТЕМА И ИНТЕЛЛЕКТ	4.4. ГИЩЕЛО-ПЕЧЕЧАЯ СИСТЕМА					
2.5. ЖЕЛУДОЧНО КИШЕЧНЫЙ ТРАКТ	2.6. МОЧЕ-ВЫДЕЛИТ. СИСТЕМА	Рабочая исходная модель (РИМ)			Рабочая конечная модель (РКМ)			Типовая модель(ТМ)			4.5. НЕЙРО-ИММУННАЯ СИСТЕМА	4.6. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ НЕЙРО-НЕВР. СИСТ		
2.7. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ КРОВООБР. И ВН. ОРГ.	2.8. СИСТЕМА ПИТАНИЯ, РЕЖИМ ТРУДА И ОТД.	3.1. <input type="checkbox"/>	3.2. <input type="checkbox"/>	3.3. <input type="checkbox"/>	3.4. <input type="checkbox"/>	3.5. <input type="checkbox"/>	3.6. <input type="checkbox"/>	3.7. <input type="checkbox"/>	3.8. <input type="checkbox"/>	3.9. <input type="checkbox"/>	3.10. <input type="checkbox"/>	3.11. <input type="checkbox"/>	4.7. СИСТЕМА ТРЕНИР. НЕЙРО-СИСТЕМЫ	4.8. СИСТЕМА ТРЕНИР. НЕВРОЛО. СИСТЕМЫ
2.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. КРОВООБР. И ВН. ОРГ.	2.10. ТЕСТИРОВ. КРОВООБР. И ВНУТРЕН. ОРГАНОВ	1.1. СТРУКТУРА КОСТН. -МЫШЕЧН СИСТЕМЫ	1.2. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯНИЯ КМС	1.3. СООТНОШЕНИЕ ВЕСА И РОСТА	1.4. КОСТИ, СУСТАВЫ, СВЯЗКИ	1.5. МЫШЦЫ, СОСТОЯН., СИЛА, ВЫНОСЛ.	1.6. КОЖА: СОСТОЯН., ВН. ВИД, ЭЛАСТИЧН.	4.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. НЕЙРО-ИММУН. С.	4.10. ТЕСТИРОВ. НЕЙРО-НЕВРОЛОГ. СИСТЕМЫ					
2.11. ПАРАМЕТРЫ ОРГАНОВ, БИОЛ. ВОЗР.	2.12. НОРМАЛЬН. СОСТОЯНИЕ КРОВООБР. И ВН. ОРГАН	1.7. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ КОСТНО-МЫШ. С.	1.8. СИСТЕМА ПИТАНИЯ	1.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. КОСТНО-МЫШ. С.	1.10. ТЕСТИРОВ. КОСТНО – МЫШЕЧН. СИСТЕМЫ	1.11. ПАРАМЕТРЫ КМС, БИОЛОГ. ВОЗРАСТ	1.12. НОРМАЛЬНОЕ СОСТОЯНИЕ КМС	4.11. ПАРАМЕТРЫ НЕЙРО-НЕВ. СИСТ. БИОЛ. ВОЗ.	4.12. НОРМАЛЬН СОСТОЯН. НЕЙРО-НЕВРОЛО. СИСТ.					

1. КОСТНО – МЫШЕЧНАЯ СИСТЕМА



СЛАЙД
ВАШ ГИД
В ДЖУНГЛЯХ
ЗНАНИЙ

ПРОФИЛАКТИКА ЗДОРОВЬЯ 3. ОРГАНЫ ЧУВСТВ И ИНФОРМАЦИИ

2.1. СИСТЕМЫ КРОВООБР. И ВНУТР. ОРГАНОВ	2.2. ДИАГНОСТИКА СОСТ. КРОВООБР. И ВН. ОРГ.	3.1 СИСТЕМА ОРГАНОВ ЧУВСТВ И ИНФОРМ.	3.2. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯН. ОРГАНОВ ЧУВСТВ	3.3. ОРГАНЫ ЗРЕНИЯ И ЗРИТЕЛЬН. ПАМЯТЬ	3.4. ОРГАНЫ СЛУХА И СЛУХОВАЯ ПАМЯТЬ	3.5. ОРГАНЫ ОСОЗНАНИЯ	3.6. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ ОТРГАНОВ ЧУВСТВ	4.1. СТРУКТУРА НЕЙРО – НЕВРОЛОГ. СИСТЕМЫ	4.2. ДИАГНОСТИКА СОСТОЯН. НЕЙРО- НЕВРОЛ. СИСТ.
2.3. СЕРДЕЧНО-СОСУДИСТ. СИСТЕМА	2.4. ДЫХАТЕЛЬНАЯ СИСТЕМА	3.7 СИСТЕМА ТРЕНИР. ОРГАНОВ ЗРЕНИЯ	3.8. СИСТЕМА ТРЕНИР. ОРГАНОВ СЛУХА	3.9. СИСТЕМА УСВОЕНИЯ ИНФОРМАЦ.	3.10 ТЕСТИРОВ. ОРГАНОВ ЧУВСТВ И ИНФОРМ.	3.11 ПАРАМЕТРЫ ОРГ. ЧУВСТВ, БИОЛ. ВОЗ.	3.12 НОРМАЛЬН СОСТ. ОРГ. ЧУВСТВ И ИНФОРМ.	4.3 НЕЙРО-СИСТЕМА И ИНТЕЛЛЕКТ	4.4. НЕВРОЛОГИЧЕСКАЯ СИСТЕМА
2.5. ЖЕЛУДОЧНО КИШЕЧНЫЙ ТРАКТ	2.6. МОЧЕ-ВЫДЕЛИТ. СИСТЕМА	Рабочая исходная модель (РИМ)		Рабочая конечная модель (РКМ)		Типовая модель(ТМ) Блок 4		4.5. НЕЙРО-ИММУННАЯ СИСТЕМА	4.6. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ НЕЙРО- НЕВР. СИСТ
2.7. СИСТЕМА ЛЕЧЕНИЯ КРОВООБР. И ВН. ОРГ.	2.8. СИСТЕМА ПИТАНИЯ, РЕЖИМ ТРУДА И ОТД.	4.1.	4.2.	4.3.	4.1.	4.2.	4.3.	4.7. СИСТЕМА ТРЕНИР. НЕЙРО-СИСТЕМЫ	4.8. СИСТЕМА ТРЕНИР. НЕВРОЛ. СИСТЕМЫ
2.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. КРОВООБР. И ВН. ОРГ.	2.10. ТЕСТИРОВ. КРОВООБР. И ВНУТРЕН. ОРГАНОВ	4.4.	4.4.	4.4.	4.4.	4.4.	4.4.	4.9. СИСТЕМА ТРЕНИР. НЕЙРО-СИСТЕМЫ	4.10. ТЕСТИРОВ. НЕЙРО – НЕВРОЛОГ. СИСТЕМЫ
2.11. ПАРАМЕТРЫ КРОВ. И ВН. ОРГАНОВ, БИОЛ. ВОЗР.	2.12. НОРМАЛЬН. СОСТОЯНИЕ КРОВООБР. И ВН. ОРГАН	4.10.	4.10.	4.10.	4.10.	4.10.	4.12.	4.11. ПАРАМЕТРЫ НЕВ. СИСТ. БИОЛ. ВОЗ.	4.12. НОРМАЛЬН СОСТОЯН. НЕЙРО- НЕВРОЛ. СИСТ.

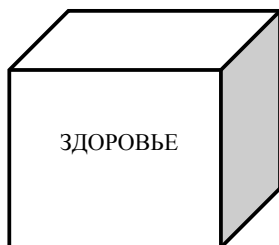
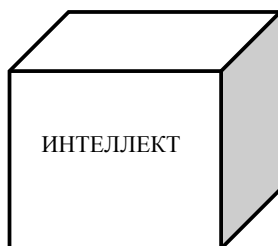
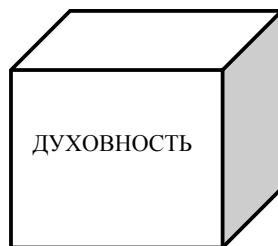
Блок 4

Пример

4. НЕЙРО-НЕВРОЛОГ. СИСТЕМА

1. КОСТНО – МЫШЕЧНАЯ СИСТЕМА

МОДЕЛИРОВАНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ И КАРЬЕРЫ



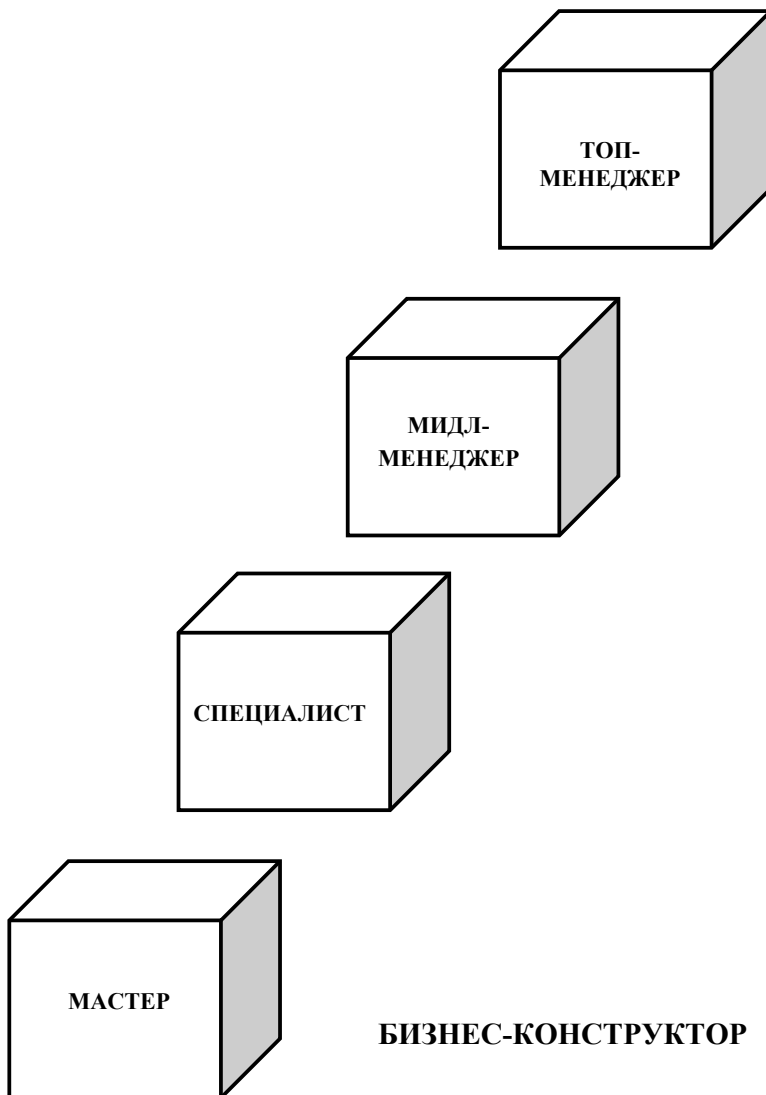
ЧЕЛОВЕК 3. ОБРАЗОВАНИЕ И КАРЬЕРА										Блок 3. Пример	
2.1. СИСТЕМА ИНТЕЛЛЕКТ. ДОЛГОЛЕТΙΑ	2.2. НЕЙРО-ФИЗИОЛОГ. СИСТЕМА	3.1. СИСТЕМА ДОЛГОЛЕТН. СЛУЖБЫ	3.2. ШКОЛА	3.3. ТЕХНИКУМ, КОМПЕДЖ	3.4. ИНСТИТУТ	3.5. НАЧАЛО СЛУЖБЫ	3.6. СЕМЬЯ, ДОМ, ОБСТАНОВ.	4.1. СИСТЕМА ДУХОВНОГО СОВЕРШЕН.	4.2. СИСТЕМА МОРАЛЬН. ЦЕННОСТ.		
2.3. НЕЙРО-ИММУННАЯ СИСТЕМА	2.4. СИСТЕМА ИНТЕЛЛЕК-ТА	3.7. ПОВЫШ. КВАЛИФИ-КАЦИИ	3.8. СЛУЖЕБ-НЫЙ РОСТ	3.9. СЛУЖБА В ПРЕД-ПЕНСИОН.	3.10. СЛУЖБА В ПЕНС. ПЕРИОД	3.11. ПАРАМЕТРЫ ДОЛГОЛЕТН. СЛУЖБЫ	3.12. ДОЛГОЛЕТН. АКТИВНАЯ СЛУЖБА	4.3. ВЕРА В БОГА	4.4. ДУХОВНЫЕ ЗАПОВЕДИ		
2.5. СИСТЕМА ОБРАЗОВА-НИЯ	2.6. ПАМЯТЬ, СИСТ. УСВ. ИНФОРМАЦ.	Рабочая исходная модель (РИИМ)		Рабочая конечная модель (РКМ)		Типовая модель(ТМ) блок 3.		4.5. ЛЮБОВЬ И ЗАБОТА О РОДИНЕ	4.6. ЛЮБОВЬ И ЗАБОТА О СЕМЬЕ		
2.7. СИСТЕМА ТРЕНИРОВ. ИНТЕЛЛЕКТА	2.8. МЕДИТАЦИЯ	3.1.	3.2.	3.1.	3.2.	3.1.	3.2.	4.7. ЗНАНИЕ ДУХОВНОЙ ИСТОРИИ	4.8. СОБЛЮД. ЦЕРКОВН. ПРАВИЛ		
2.9. КОНЦЕНТРА ЦИЯ	2.10. РЕШЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТ. СВЕРХЗАДАЧ	1.1. СИСТЕМА АКТИВНОГО ДОЛГОЛЕТΙΑ	1.2. СИСТЕМЫ ОРГАНИЗ-МА	1.3. РЕЖИМ	1.4. СИСТЕМА ФИЗИЧЕСКИХ УПРАЖНЕНИЙ	1.5. СИСТЕМА ДЫХАНИЯ	1.6. СИСТЕМА ПИТАНИЯ	4.9. ПРАКТИЧЕСК. СОБЛЮДЕНИЕ ЗАПОВЕДЕЙ	4.10. БЕСКОРЫСТ. ЗАБОТА О ЛЮДЯХ		
2.11. ПАРАМЕТРЫ ИНТЕЛЛЕКТА	2.12. ИНТЕЛЛЕКТ. АКТИВНОЕ ДОЛГОЛЕТИЕ	1.7. СИСТЕМА АКТИВНОГО ОТДЫХА	1.8. СИСТЕМА ПРОФИЛАКТ. БОЛЕЗНЕЙ	1.9. СИСТЕМА ЭФФЕКТИВН. ЛЕЧЕНИЯ	1.10. ГЕНЬ, КЛЕТКИ, ИММУНИТЕТ	1.11. ПАРАМЕТРЫ, ВЬЮЛОГЛЮЧ. ВОЗРАСТ	1.12. ФИЗИЧЕСКОЕ АКТИВНОЕ ДОЛГОЛЕТИЕ	4.11. ПАРАМЕТРЫ ДУХОВНОГО УРОВНЯ	4.12. ВЫСОКИЙ ДУХОВНЫЙ УРОВЕНЬ		

4. ДУХОВНОСТЬ

2. ИНТЕЛЛЕКТ

1. ЗДОРОВЬЕ

**КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА:
МАСТЕР, СПЕЦИАЛИСТ, МИДЛ – МЕНЕДЖЕР,
ТОП - МЕНЕДЖЕР**



1. ОПФ и назван. фирмы	3. Виды деятельности.
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР																																																																	
22. МИДЛ - МЕНЕДЖЕР																																																																	
КАРЬЕРА МЕНЕДЖЕРА																																																																	
СПАЙД ВАШ МИДЛ БИЗНЕСА	21.1.	21.2.	22.1.	22.2.	22.3.	22.4.	22.5.	22.6.	23.1.	23.2.																																																							
	СИСТЕМА ПОДГОТ. СПЕЦИАЛ.	ЗАЧИСЛ. НА ДОЛЖН.	СИСТЕМА ПОДГОТ. МИДЛ-МЕН	ЗАЧИСЛ. НА ДОЛЖН.	ОСВОЕН. РАБ. МЕСТА	СТРАТЕ- ГИЯ СЛУЖБЫ	СИСТЕМА УПРАВЛ. ПЕРСОН.	СИСТЕМА УПРАВЛ. ОБОРУДОВ.	СИСТЕМА ПОДГОТ. ТОП - МЕН.	СИСТЕМА ЗАЧИСЛ. НА ДОЛЖН.																																																							
	21.3.	21.4.	22.7.	22.8.	22.9.	22.10.	22.11.	22.12.	23.3.	23.4.																																																							
	ОСВОЕН. РАБ. МЕСТА	ТЕХНИКА БЕЗОПАС- НОСТИ	ЛОГИСТИ- КА КАЧЕСТВО	ДПО, ИННОВА- ЦИИ	СТАБИЛЬН. РАБОТА СЛУЖБЫ	ВЫСОКИЕ ПОКАЗАТ. СЛУЖБЫ	ВКЛЮЧЕН В РЕЗЕРВ ТОП - МЕН.	КОМПЕТЕН И КВАЛИФ. МИДЛ - МЕН.	ОСВОЕН. РАБ. МЕСТА	СТРАТЕ- ГИЯ ФИРМЫ																																																							
	21.5.	21.6.							23.5.	23.6.																																																							
	САМО- МЕНЕДЖ- МЕНТ	ПРОФЕССИ- ОНАЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬН.	<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="4">Рабочая исходная модель (РИИ)</td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table>				Рабочая исходная модель (РИИ)																<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="4">Рабочая коллекция модель (РКМ)</td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table>				Рабочая коллекция модель (РКМ)																<table border="1" style="width: 100%; text-align: center;"> <tr> <td colspan="4">Типовая модель(ТМ)</td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> <tr> <td> </td><td> </td><td> </td><td> </td> </tr> </table>				Типовая модель(ТМ)																СИСТЕМА УПРАВЛ. ПЕРСОНАЛ.	СИСТЕМА УПРАВЛ. ОБОРУД.	
Рабочая исходная модель (РИИ)																																																																	
Рабочая коллекция модель (РКМ)																																																																	
Типовая модель(ТМ)																																																																	
	21.7.	21.8.							23.7.	23.8.																																																							
	ЛОГИСТИ- КА, КАЧЕСТВО	ДПО, ИННОВА- ЦИИ							ЛОГИСТИ- КА, КАЧЕСТВО	ДПО, ИННОВА- ЦИИ																																																							
	21.9.	21.10.	20.1.	20.2.	20.3.	20.4.	20.5.	20.6.	23.9.	23.10.																																																							
	СТАБИЛЬН РАБОТА СПЕЦИАЛ.	ВЫСОКИЕ ПОКАЗАТ. ДЕЯТЕЛЬН	СИСТЕМА ПОДГОТОВ. МАСТЕРА	ЗАЧИСЛ. НА ДОЛЖН.	ОСВОЕН. РАБ. МЕСТА	ТЕХНИКА БЕЗОПАСН УЧАСТКА	СИСТЕМА УПРАВЛ. ПЕРСОН.	СИСТЕМА УПРАВЛ. ОБОРУДОВ.	СТАБИЛЬН. РАБОТА ФИРМЫ	ВЫСОКИЕ ПОКАЗАТ. ФИРМЫ																																																							
	21.11.	21.12.	20.7.	20.8.	20.9.	20.10.	20.11.	20.12.	23.11.	23.12.																																																							
	ВКЛЮЧЕН В РЕЗЕРВ МИДЛ-МЕН	КОМПЕТ. И КВАЛИФ СПЕЦИАЛ.	ЛОГИСТИ- КА, КАЧЕСТВО	ДПО, ИННОВА- ЦИИ	СТАБИЛЬН. РАБОТА УЧАСТКА	ВЫСОКИЕ ПОКАЗАТ. УЧАСТКА	ВКЛЮЧЕН В РЕЗЕРВ МИДЛ	КОМПЕТЕН. И КВАЛИФ. МАСТЕРА	ВКЛЮЧЕН. В РЕЗЕРВ ОТРАСЛИ	КОМПЕТЕН. И КВАЛИФ. ТОП - МЕН.																																																							
20. МАСТЕР																																																																	
23. ТОП - МЕНЕДЖЕР																																																																	

5. Численность персонала, чел.	Должность
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО
	Подпись
	Дата

1. ОПФ и назван. фирмы	3. Виды деятельности.
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

КАРЬЕРА В НАУКЕ											
3. ДОКТОР НАУК											
2.1. СИСТЕМА ПОДГОТ. КАНДИД.	2.2. ВЫБОР ТЕМЫ ДИССЕР.	2.3. СОИСКАТЕЛЬ, АСПИРАНТ	2.4. ПОВЫШ. КВАЛИФ., ДПО	2.5. РАБОТА НАД ДИССЕРТ.	2.6. ПУБЛИКАЦ. СЕМИНАРЫ, ГРАНТЫ	2.7. ПРАКТИЧ. НОВИЗНА РАБОТЫ	2.8. ПРАКТИЧ. ВНЕДР.	2.9. ПРЕД. ЗАЩИТА ДИССЕРТ. ОЦЕНКА	2.10. ЗАЩИТА ДИССЕРТ. ОЦЕНКА	2.11. ДИПЛОМ КАНДИДАТА НАУК	2.12. ДОЛЖН., ЗВАНИЕ ДОЦЕНТА
3.1. СИСТЕМА ПОДГОТ. ДОКТОРА	3.2. ВЫБОР ТЕМЫ ДИССЕРТ.	3.3. СОИСКАТЕЛЬ, ДОКТОРАНТ	3.4. ПОВЫШ. КВАЛИФ. ДПО	3.5. РАБОТА НАД ДИССЕРТ.	3.6. ПУБЛИКАЦ. СЕМИНАРЫ, ГРАНТЫ	3.7. НАУЧН. НОВИЗНА РАБОТЫ	3.8. ПРАКТИЧ. ВНЕДРЕНИЕ	3.9. ПРЕД. ЗАЩИТА ДИССЕРТ.	3.10. ЗАЩИТА ДИССЕРТ. ОЦЕНКА	3.11. ДИПЛОМ ДОКТОРА НАУК	3.12. ДОЛЖН., ЗВАНИЕ ПРОФЕСС.
Рабочая исходная модель (РИИ)			Рабочая коллективная модель (РКМ)			Типовая модель (ТМ)					
4.1. СИСТЕМА ПОДГОТ. АКАДЕМ.	4.2. РУКОВОД. НАУЧНОЙ ШКОЛЫ	4.3. ПОДГОТ. НАУЧНЫХ КАДРОВ	4.4. ЗАВ. КАФ. И ОРГАН. НАУЧ. ЛАБ.	4.5. РАЗРАБ. НАУЧНЫХ НАПРАВЛ.	4.6. СТАТЬИ В МЕЖДУН. ЖУРНАЛАХ	4.7. МОНО – ГРАФИИ	4.8. УЧАСТИЕ В ГРАНТАХ	4.9. РУКОВОД. АКАДЕМИЧ. ИНСТИТУТА	4.10. КОНКУРС НА ДОЛЖН. АКАДЕМИКА	4.11. ЗВАНИЕ ЧЛЕНА – КОРРЕСП.	4.12. ЗВАНИЕ АКАДЕМИКА

2. КАНДИДАТ НАУК

5. Численность персонала, чел.	Должность
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО
	Подпись
	Дата

1. СТУДЕНТ





4. АКАДЕМИК

1. ОПФ и название фирмы	3. Виды деятельности
2. Адрес фирмы	4. Сесметт рынны

КАРЬЕРА В НАУКЕ									
3. ДОКТОР НАУК									
Пример по блоку 2									
2.1. СИСТЕМА ПОДГОТ. КАНДИДАТ.	2.2. ВЫБОР ТЕМЫ ДИССЕР.	3.1. СИСТЕМА ПОДГОТ. ДОКТОРА	3.2. ВЫБОР ТЕМЫ ДИССЕРТ.	3.3. СОИСКАТЕЛЬ, ДОКТОРАНТ	3.4. ПОВЫШ. КВАЛИФ. ДПО	3.5. РАБОТА НАД ДИССЕРТ.	3.6. ПУБЛИКАЦ. СЕМИНАРЫ ГРАНТЫ	4.1. СИСТЕМА ПОДГОТ. АКАДЕМ.	4.2. РУКОВОД. НАУЧНОЙ ШКОЛЫ
2.3. СОИСКАТЕЛЬ, АСПИРАНТ	2.4. ПОВЫШ. КВАЛИФ., ДПО	3.7. НАУЧН. НОВИЗНА РАБОТЫ	3.8. ПРАКТИЧ. ВНЕДРЕНИЕ	3.9. ПРЕД. ЗАЩИТА ДИССЕРТ.	3.10. ЗАЩИТА ДИССЕРТ. ОЦЕНКА	3.11. ДИПЛОМ ДОКТОРА НАУК	3.12. ДОЛЖН., ЗВАНИЕ ПРОФЕСС.	4.3. ПОДГОТ НАУЧНЫХ КАДРОВ	4.4. ЗАВ. КАФ. И ОРГАН. НАУЧ. ЛАБ.
2.5. РАБОТА НАД ДИССЕРТ.	2.6. ПУБЛИКАЦ. СЕМИНАРЫ, ГРАНТЫ	Рабочая исходная модель (РИМ)		Рабочая конечная модель (РКМ)		Типовая модель (ТМ) блока 2		4.5. РАЗРАБ. НАУЧНЫХ НАПРАВЛ.	4.6. СТАТЬИ В МЕЖДУН. ЖУРНАЛАХ
2.7. НАУЧН. НОВИЗНА РАБОТЫ	2.8. ПРАКТИЧ. ВНЕДР.	2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	4.7. МОНО – ГРАФИИ	4.8. УЧАСТИЕ В ГРАНТАХ
2.9. ПРЕД. ЗАЩИТА ДИССЕРТ.	2.10. ЗАЩИТА ДИССЕРТ. ОЦЕНКА	1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	20.6.	4.9. РУКОВОД. АКАДЕМИЧ. ИНСТИТУТА	4.10. КОНКУРС НА ДОЛЖН. АКАДЕМИКА
2.11. ДИПЛОМ КАНДИДАТА НАУК	2.12. ДОЛЖН., ЗВАНИЕ ДОЦЕНТА	1.7.	1.8.	1.9.	1.10.	1.11.	1.12.	4.11. ЗВАНИЕ ЧЛЕНА – КОРРЕСП.	4.12. ЗВАНИЕ АКАДЕМИКА

1. СТУДЕНТ	
5. Численность персонала, чел.	Должность
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО
	Подпись
	Дата

1. ОПФ и назван. фирмы	3. Виды деятельности.
2. Адрес фирмы	4. Сегменты рынка

БИЗНЕС-КОНСТРУКТОР						ПРОФЕССИОНАЛИЗМ И ИННОВАЦИИ					
25. ИНФОРМАТИКА И АВТОМАТИЗАЦИЯ 						26. ИННОВАЦИИ 			27. ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИЙ 		
24. КВАЛИФИКАЦИЯ И КОМПЕТЕНЦИИ 						24.1. СИСТЕМА ПОВЫШ. КАЛИФ. АВТОМАТ. 24.2. СПЕЦИА-ЛИЗАЦИЯ, ДИПЛОМЫ 24.3. КОМПЕТЕН-ЦИИ 24.4. ЗНАНИЕ ТЕОРИИ 24.5. ПРАКТИКА, СТАЖ РАБОТЫ 24.6. ОСНАЩ. И ОСВ. РАБ. МЕСТА 24.7. СИСТЕМА ПОВЫШ. КАЛИФ. АВТОМАТ. 24.8. СПЕЦИА-ЛИЗАЦИЯ, ДИПЛОМЫ 24.9. ДПО И ПОВЫШ. КАЛИФИК. 24.10. ЗНАНИЕ ТЕОРИИ 24.11. ВЫСОКИЕ ПОКАЗАТ. ДЕЯТЕЛЬНО. 24.12. КОМПЕТЕН. И КАЛИФ. СПЕЦИАЛ.					

5. Численность персонала, чел.	Должность	Подпись	Дата
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО		

1. ОИФ и назван. фирмы	3. Виды деятельности.
2. Адрес фирмы	4. Секмент рынка

		БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР										ИНФОРМАТИКА																																																											
		29. СТАНДАРТНЫЕ ПРОГРАММЫ																																																																					
28.1. СИСТЕМА ИНФОРМАТИКИ	28.2. КОМПЬЮТ. ОРГТЕХ. ИНТЕРНЕТ	28.1. СИСТЕМА СТАНДАРТ. ПРОГРАММЫ	28.2. ОБЩИЕ СЕРВИСН. СП	28.3. СПЕЦИАЛ. ПРИКЛАДН СП	28.4. ОБУЧАЮЩИЕ СП	28.5. РАЗВИВАЮЩИЕ СП	28.6. СИСТЕМЫ СОЗДАНИЯ ПО, ЯЗЫКИ	28.7. ПАКЕТЫ ПРИКЛАДН ПРОГ-РАММ	28.8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ ПК И ОС	28.9. ПРОФ-РАММ	28.10. АДАПТИВН ОБУЧАЮЩ СП	28.11. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ, ТЕСТЫ	28.12. ТЕОРЕТИЧ. ПРАКТИЧ. ЗНАНИЕ СТАН. ПРОГР	30.1. СИСТЕМА СПЕЦ. ПРОГР.	30.2. ВЫБОР СПЕЦИАЛИЗАЦИИ																																																								
28.3. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ	28.4. ОС СЕТЕВОЕ ПО, СЕРВЕРЫ	28.7. ПРИКЛАДН ПРОГ-РАММ	28.8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ ПК И ОС	28.9. ПРОФ-РАММ	28.10. АДАПТИВН ОБУЧАЮЩ СП	28.11. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ, ТЕСТЫ	28.12. ТЕОРЕТИЧ. ПРАКТИЧ. ЗНАНИЕ СТАН. ПРОГР	<i>Рабочая исходная модель (РИМ)</i> <table border="1"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																		<i>Рабочая коллективная модель (РКМ)</i> <table border="1"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																		<i>Типовая модель (ТМ)</i> <table border="1"> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> </table>																		30.3. САПР И КЕЙСЫ	30.4. ПРИКЛАДНЫЕ ПРОЕКТИРОВАНИЕ АУТСОСАД	30.5. МЕДИОНО ТВОРЧЕСК СП	30.6. БИБЛИОТ. МОДУЛЕЙ РЕШЕНИЙ	30.7. ПРИКЛАДН СП ХОЗ. ДЕЯТЕЛЬНО	30.8. БУХУЧЕТ ФИН. АНА ЛИЗ	30.9. ИНФОРМ. МОДЕЛИРОВАНИЕ	30.10. ВОЕННЫЕ НАУЧНЫЕ ПРОМЫШЛ	30.11. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ, ТЕСТЫ	30.12. ТЕОРЕТ. И ПРАКТ. ЗНАНИЕ СП
28.5. ИНФОРМ. РЫНОК УСЛУГ	28.6. СЕРВИСЫ ИНТЕРНЕТ	28.1. СИСТЕМА СТАНДАРТ. ПРОГРАММЫ	28.2. ОБЩИЕ СЕРВИСН. СП	28.3. СПЕЦИАЛ. ПРИКЛАДН СП	28.4. ОБУЧАЮЩИЕ СП	28.5. РАЗВИВАЮЩИЕ СП	28.6. СИСТЕМЫ СОЗДАНИЯ ПО, ЯЗЫКИ	28.7. ПАКЕТЫ ПРИКЛАДН ПРОГ-РАММ	28.8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ ПК И ОС	28.9. ПРОФ-РАММ	28.10. АДАПТИВН ОБУЧАЮЩ СП	28.11. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ, ТЕСТЫ	28.12. ТЕОРЕТИЧ. ПРАКТИЧ. ЗНАНИЕ СТАН. ПРОГР	30.1. СИСТЕМА СПЕЦ. ПРОГР.	30.2. ВЫБОР СПЕЦИАЛИЗАЦИИ																																																								
28.7. ИНФОРМ. МЕНЕДЖМЕНТ	28.8. ПОИСКОВ. ЭЛЕКТРОН ПОЧТА	28.1. СИСТЕМА СТАНДАРТ. ПРОГРАММЫ	28.2. ОБЩИЕ СЕРВИСН. СП	28.3. СПЕЦИАЛ. ПРИКЛАДН СП	28.4. ОБУЧАЮЩИЕ СП	28.5. РАЗВИВАЮЩИЕ СП	28.6. СИСТЕМЫ СОЗДАНИЯ ПО, ЯЗЫКИ	28.7. ПАКЕТЫ ПРИКЛАДН ПРОГ-РАММ	28.8. ОБЕСПЕЧЕНИЕ РАБОТЫ ПК И ОС	28.9. ПРОФ-РАММ	28.10. АДАПТИВН ОБУЧАЮЩ СП	28.11. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ, ТЕСТЫ	28.12. ТЕОРЕТИЧ. ПРАКТИЧ. ЗНАНИЕ СТАН. ПРОГР	30.1. СИСТЕМА СПЕЦ. ПРОГР.	30.2. ВЫБОР СПЕЦИАЛИЗАЦИИ																																																								
28.9. ИНФОРМ. ТЕХНОЛОГИИ	28.10. СУБД ЭЛЕКТРОН БИБЛИОТ.	28.1. СИСТЕМА ПРАКТИЧ. РЕАЛИЗ.	28.2. ПРИЁМ НА РАБОТУ, ТЕСТЫ	28.3. КОМПЕТЕНЦИИ	28.4. ОСНАЩ. И ОСВ. Р. МЕСТА	28.5. ИСПЫТ. СРОК	28.6. ПРОФЕС. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	28.7. ПРИЁМ НА РАБОТУ, ТЕСТЫ	28.8. ПЕРЕДОВ. ОТРАСЛЕВ. ОПЫТ	28.9. ДПО И ПОВЫШ. КВАЛИФИК.	28.10. ИННОВАЦИИ	28.11. ВЫСОКИЕ ПОКАЗАТ. ДЕЯТЕЛЬНО.	28.12. КОМПЕТЕН. И КВАЛИФ. СПЕЦИАЛ.	30.1. ИНФОРМ. МОДЕЛИРОВАНИЕ	30.10. ВОЕННЫЕ НАУЧНЫЕ ПРОМЫШЛ																																																								
28.11. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ, ТЕСТЫ	28.12. ТЕОР. И ПРАКТ. ЗНАНИЕ ОСН. ИНФ.	28.1. СИСТЕМА ПРАКТИЧ. РЕАЛИЗ.	28.2. ПРИЁМ НА РАБОТУ, ТЕСТЫ	28.3. КОМПЕТЕНЦИИ	28.4. ОСНАЩ. И ОСВ. Р. МЕСТА	28.5. ИСПЫТ. СРОК	28.6. ПРОФЕС. ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ	28.7. ПРИЁМ НА РАБОТУ, ТЕСТЫ	28.8. ПЕРЕДОВ. ОТРАСЛЕВ. ОПЫТ	28.9. ДПО И ПОВЫШ. КВАЛИФИК.	28.10. ИННОВАЦИИ	28.11. ВЫСОКИЕ ПОКАЗАТ. ДЕЯТЕЛЬНО.	28.12. КОМПЕТЕН. И КВАЛИФ. СПЕЦИАЛ.	30.1. ИНФОРМ. МОДЕЛИРОВАНИЕ	30.10. ВОЕННЫЕ НАУЧНЫЕ ПРОМЫШЛ																																																								

5. Численность персонала, чел.	Должность	Подпись	Дата
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО		

31. ПРАКТИКА

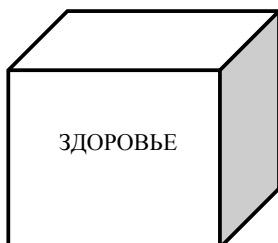
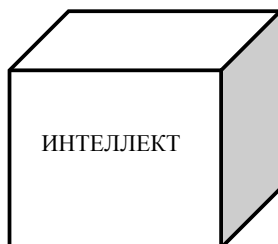
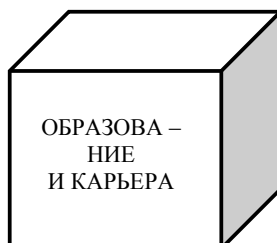
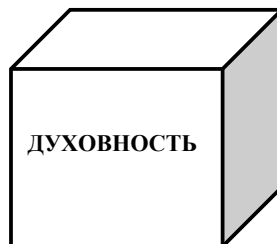
1. ОПФ и назван. фирмы	3. Виды деятел.г.
2. Адрес фирмы	4. Сегмент рынка

28. ОСНОВЫ ИНФОРМАТИКИ		БИЗНЕС - КОНСТРУКТОР 29. СТАНДАРТНЫЕ ПРОГРАММЫ										30. СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ							
28.1. СИСТЕМА ИНФОРМАТИКИ	28.2. КОМПЬЮТ. ОРГТЕХН., ИНТЕРНЕТ	28.3. ОСНОВНЫЕ ПОНЯТИЯ	28.4. ОС СЕТЕВОЕ ПО, СЕРВЕРЫ	28.5. ИНФОРМ. РЫНОК УСЛУГ	28.6. СЕРВИСЫ ИНТЕРНЕТ	28.7. ПОИСКОВ. ЭЛЕКТРОН ПОЧТА	28.8. МЕНЕДЖ-МЕНТ	28.9. ИНФОРМ. ТЕХНОЛО-ГИИ	28.10. СУБД ЭЛЕКТРОН БИБЛИОТ.	28.11. ТЕОР. И ПРАКТ. ЗНАНИЕ ТЕСТЫ	28.12. ОСН. ИНФ.	29.1. СИСТЕМА СТАНДАРТ. ПРОГРАММ	29.2. ОБЩИЕ СЕРВИСН. СП	29.3. СПЕЦИАЛ. ПРИКЛАДН СП	29.4. ОБУЧА - ЮЩИЕ СП	29.5. РАЗВИВА- ЮЩИЕ СП	29.6. СИСТЕМЫ СОЗДАНИЯ ПО, ЯЗЫКИ	30.1. СИСТЕМА СПЕЦ. ПРОГР.	30.2. ВЫБОР СПЕЦИАЛИЗАЦИИ
29.7. ПАКЕТЫ ПРИКЛАДН ПРОГ - РАММ	29.8. ОБЕСПЕ - ЧЕНИЕ РАБОТЫ ПК И ОС	29.9. СП ПРОФЕССИ-ОНАЛЬН. ДЕЯТЕЛЬН.	29.10. АДАПТИВН ОБУЧАЮЩИ СП	29.11. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ, ТЕСТЫ	29.12. ТЕОРЕТИЧ. И ПРАКТИЧ. ЗНАНИЕ СТАН. ПРОГР	30.3. САПР И КЕЙСЫ ПРОЕКТИР АУТОСАД	30.4. ПРИКЛАД СИСТЕМЫ ПРОЕКТИР АУТОСАД	30.5. МЕДИЙНО ТВОРЧЕСК СП	30.6. БИБЛИОТ. МОДУЛЕЙ РЕШЕНИЙ	30.7. ПРИКЛАДН СП ХОЗ. ДЕЯТЕЛЬН	30.8. БУХУЧЁТ ФИН. АНА ЛИЗ	30.9. ИНФОРМ. МОДЕЛИ-РОВАНИЕ	30.10. ВОЕННЫЕ НАУЧНЫЕ ПРОМЫШЛ	30.11. КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ, ТЕСТЫ	30.12. ТЕОР. И ПРАКТ. ЗНАНИЕ СП				
Рабочая исходная модель (РИМ)		Рабочая конечная модель (РКМ)		Типовая модель (ТМ) блока 30.		30.1.	30.2.	30.3.	30.4.	30.5.	30.6.	30.7.	30.8.	30.9.	30.10.	30.11.	30.12.		
31. ПРАКТИКА		31.1. СИСТЕМА ПРАКТИЧ. РЕАЛИЗ.	31.2. ПРИЁМ НА РАБОТУ, ТЕСТЫ	31.3. КОМПЕТЕН-ЦИИ	31.4. ОСНАЩ. И ОСВ. Р. МЕСТА	31.5. ИСПЫТ. СРОК	31.6. ПРОФЕС. ДЕЯТЕЛЬ - НОСТЬ	31.7. БАНК РЕШЕНИЙ	31.8. ПЕРЕДОВ. ОТРАСЛЕВ. ОПЫТ	31.9. ДПО И ПОВЫШ. КВАЛИФИК.	31.10. ИННОВА - ЦИИ	31.11. ВЫСОКИЕ ПОКАЗАТ. ДЕЯТЕЛЬН.	31.12. КОМПЕТЕН. И КВАЛИФ. СПЕЦИАЛ.						

5. Численность персонала, чел.	Должность
6. Выручка в год, млн. руб.	ФИО
	Подпись
	Дата

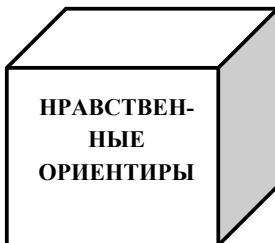
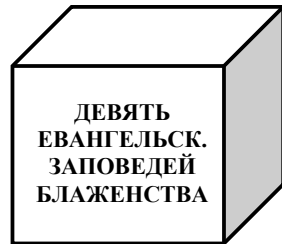
РАЗВИТИЕ ДУХОВНОСТИ

**ЗАЧЕМ ДОРОГА,
ЕСЛИ ОНА НЕ ВЕДЁТ К ХРАМУ?**



ЧЕЛОВЕК										
3. ОБРАЗОВАНИЕ И КАРЬЕРА										
Блок 4. Духовность. Пример										
2.1. СИСТЕМА ИНТЕЛЛЕКТ. ДОЛГОЛЕТИЯ	2.2. НЕЙРО-ФИЗИОЛОГ. СИСТЕМА	3.1. СИСТЕМА ДОЛГОЛЕТН. СЛУЖБЫ	3.2. ШКОЛА	3.3. ТЕХНИКУМ, КОЛЛЕДЖ	3.4. ИНСТИТУТ	3.5. НАЧАЛО СЛУЖБЫ	3.6. СЕМЬЯ, ДОМ, ОБСТАНОВ.	4.1. СИСТЕМА ДУХОВНОГО СОВЕРШЕН.	4.2. СИСТЕМА МОРАЛЬН. ЦЕННОСТ.	
2.3. НЕЙРО-ИММУННАЯ СИСТЕМА	2.4. СИСТЕМА ИНТЕЛЛЕКТА	3.7. ПОВЫШ. КВАЛИФИКАЦИИ	3.8. СЛУЖЕБНЫЙ РОСТ	3.9. СЛУЖБА В ПРЕД-ПЕНСИОН.	3.10. СЛУЖБА В ПЕНС. ПЕРИОД	3.11. ПАРАМЕТРЫ ДОЛГОЛЕТН. СЛУЖБЫ	3.12. ДОЛГОЛЕТН. АКТИВНАЯ СЛУЖБА	4.3. ВЕРА В БОГА	4.4. ДУХОВНЫЕ ЗАГОВЕДИ	
2.5. СИСТЕМА ОБРАЗОВАНИЯ	2.6. ПАМЯТЬ, СИСТ. УСВ. ИНФОРМАЦ.	Рабочая исходная модель (РИМ)		Рабочая конечная модель (РКМ)		Типовая модель (ТМ) блок 4. Духовность		4.5. ЛЮБОВЬ И ЗАБОТА О РОДИНЕ	4.6. ЛЮБОВЬ И ЗАБОТА О СЕМЬЕ	
2.7. СИСТЕМА ТРЕНИРОВ. ИНТЕЛЛЕКТА	2.8. МЕДИТАЦИЯ	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.	4.7.	4.8.	
2.9. КОНЦЕНТРАЦИЯ	2.10. РЕШЕНИЕ ИНТЕЛЛЕКТ. СВЕРХЗАДАЧ	1.1. СИСТЕМА АКТИВНОГО ДОЛГОЛЕТИЯ	1.2. СИСТЕМЫ ОРГАНИЗМА	1.3. РЕЖИМ	1.4. СИСТЕМА ФИЗИЧЕСКИХ УПРАЖНЕНИЙ	1.5. СИСТЕМА ДЫХАНИЯ	1.6. СИСТЕМА ПИТАНИЯ	4.9. ПРАКТИЧЕСК. СОБЛЮДЕНИЕ ЗАГОВЕДИ	4.10. БЕСКОРЫСТ. ЗАБОТА О ЛЮДЯХ	
2.11. ПАРАМЕТРЫ ИНТЕЛЛЕКТА	2.12. ИНТЕЛЛЕКТ. АКТИВНОЕ ДОЛГОЛЕТИЕ	1.7. СИСТЕМА АКТИВНОГО ОДЫХА	1.8. СИСТЕМА ПРОФИЛАКТ. БОЛЕЗНЕЙ	1.9. СИСТЕМА ЭФФЕКТИВН. ЛЕЧЕНИЯ	1.10. ГЕНЫ, КЛЕТКИ, ИММУНИТЕТ	1.11. ПАРАМЕТРЫ, ВОЗРАСТ	1.12. ФИЗИЧЕСКОЕ АКТИВНОЕ ДОЛГОЛЕТИЕ	4.11. ПАРАМЕТРЫ ДУХОВНОГО УРОВНЯ	4.12. ВЫСОКИЙ ДУХОВНЫЙ УРОВЕНЬ	
2. ИНТЕЛЛЕКТ										
4. ДУХОВНОСТЬ										
1. ЗДОРОВЬЕ										

ПУТЬ ДУХОВНОГО РАЗВИТИЯ



2. СВОД НРАВСТВЕН. ПРИНЦИПОВ

ПУТЬ ДУХОВНОГО РАЗВИТИЯ 3. ДЕСЯТЬ БИБЛЕЙСКИХ ЗАПОВЕДЕЙ

2.1. ...ПОМНИТЬ О ДУХОВ – НОМ СМЫСЛЕ ЖИЗНИ...	2.2. БОГАТСТВО – НЕ САМОЦЕЛЬ...	3.1. Я ГОСПОДЬ, БОГ ТВОЙ...	3.2. НЕ СТОРИ СЕБЕ КУМИРА...	3.3. НЕ ПОМИНАЙ ИМЯ ГОСПОДА ВСЕУ	3.4. ПОМНИ ДЕНЬ СУББОТНИЙ...	3.5. ЧТИ ОТЦА ТВОЕГО И МАТЬ ...	3.6. НЕ УБИЙ	4.1. БЛАЖЕННЫ НИЩЕ ДУХОМ...	4.2. БЛАЖЕННЫ ИБО ОНИ УТЕШАТСЯ
2.3. ...ВЕРНОСТЬ ДАННОМУ СЛОВУ ...	2.4. ВРЕМЯ ДЛЯ ОТДЫХА, ДУХОВНОЙ ЖИЗНИ...	3.7. НЕ ПРЕЛЮБО ДЕЙСТВУЙ	3.8. НЕ УКРАДИ	3.9. НЕ ПРОИЗНОСИ НА БЛИЖНЕГО ЛЖ. СЛОВА	3.10. НЕ ПОЖЕЛай ДОМА БЛИЖНЕГО ТВОЕГО ...	3.11. ЗНАНИЕ БИБЛЕЙСК. ЗАПОВЕДЕЙ	3.12. СОБЛЮДИ НЕ БИБЛ. ЗАПОВЕДЕЙ	4.3. БЛАЖЕННЫ КРОТКИЕ...	4.4. БЛАЖЕННЫ АЛУЧИЕ И ЖАЖДУЩИЕ ПРАВДЫ...
2.5. ...ЗАБОТ. О ТЕХ, КТО НЕ МОЖЕТ ЗАРАБОТ...	2.6. РАБОТА НЕ ДОЛЖНА УБИВАТЬ И КАЛЕЧИТЬ...	Свод нравствен. принципов		Десять библейских заповедей		Десять заповедей блаженства		4.5. БЛАЖЕННЫ МИЛОСТИВЫЕ...	4.6. БЛАЖЕННЫ ЧИСТЫЕ СЕРДЕЦЕМ...
2.7. Полит. и экон. власть долж. быть разделены...	2.8. Присваивая чужое имущество, вред. общ. и себе	2.1. 2.2. 2.3.	2.4. 2.5. 2.6.	2.7. 2.8. 2.9.	2.10. 2.11. 2.12.			4.7. БЛАЖЕННЫ МИРОТВОРЦЫ...	4.8. БЛАЖЕННЫ ИЗГНАННЫЕ ЗА ПРАВДУ..
2.9. НЕЛЬЗЯ УПОТРЕБ. ЛОЖЬ И ОСКОРБЛ...	2.10. НУЖНО УВАЖАТЬ ИНСТИТУТ СОБСТВЕН...	1.1. СЕМЕЙН. МОРАЛЬН. ЦЕННОСТИ	1.2. ЧЕСТНО ЗАРАБАТ. ХЛЕБ НАСУЩН.	1.3. ОБЩЕ. ЧЕЛОВЕЧ. МОРАЛЬН. ЦЕННОСТИ	1.4. СЛУЖЕНИЕ СТРАНЕ, РОДИНЕ.	1.5. СВОД НРАВСТВ. ПРИНЦИПОВ	1.6. ДЕСЯТЬ БИБЛЕЙСКИХ ЗАПОВЕД.	4.9. БЛАЖ. ВЫ, когда будут поносить вас и гнать...	4.10. ЗНАНИЕ ЗАПОВЕДЕЙ БЛАЖЕНСТВА
2.11. ЗНАНИЕ НРАВСТВЕН. ПРИНЦИПОВ	4.12. СОБЛЮДИ НРАВСТВЕН. ПРИНЦИПОВ	1.7. ДЕВЯТЬ ЗАПОВЕД. БЛАЖЕНСТВА		1.9.	1.10.	1.11.	1.12.	4.11. СОБЛЮДИ НЕ ЗАПОВЕД. БЛАЖЕНСТ.	4.12.

1. НРАВСТВЕННЫЕ ОРИЕНТИРЫ

4. ДЕВЯТЬ ЗАПОВЕД. БЛАЖЕНСТВА

Первый уровень

ПУТЬ ДУХОВНОГО РАЗВИТИЯ																																									
3. ДЕСЯТЬ БИБЛЕЙСКИХ ЗАПОВЕДЕЙ																																									
Второй уровень																																									
2.1. ...ПОМНИТЬ О ДУХОВ – НОМ СМЫСЛЕ ЖИЗНИ...	2.2. БОГАТСТВО – НЕ САМОЦЕЛЬ...	2.3. ...ВЕРНОСТЬ ДАННОМУ СЛОВУ...	2.4. ВРЕМЯ ДЛЯ ОТДЫХА, ДУХОВНОЙ ЖИЗНИ...	2.5. ...ЗАБОТ. О ТЕХ, КТО НЕ МОЖЕТ ЗАРАБОТ...	2.6. РАБОТА НЕ ДОЛЖНА УБИВАТЬ И КАЛЕЧИТЬ...	2.7. Полит. и экон. власть долж. быть разделены...	2.8. Присваивая чужое имущ., челов. вред общ. и себе	2.9. НЕЛЬЗЯ УПОТРЕБ. ЛОЖЬ И ОСКОРБЛ...	2.10. НУЖНО УВАЖАТЬ ИНСТИТУТ СОБСТВЕН...	2.11. ЗНАНИЕ ПРАВИЛ ПРИБЛИЖАЕТ К ЦЕЛИ...																															
3.1. Я ГОСПОДЬ, БОГ ТВОЙ...	3.2. НЕ СОТВОРИ СЕБЕ КУМИРА...	3.3. НЕ ПОМИНАЙ ИМЯ ГОСПОДА ВСУЕ	3.4. ПОМНИ ДЕНЬ СУБОТНИ...	3.5. ЧТИ ОТЦА ТВОЕГО И МАТЬ...	3.6. НЕ УБИЙ	3.7. НЕ ПРЕЛЮБОВАЙСЯ	3.8. НЕ КРАДИ	3.9. НЕ ПРОИЗНОСИ НА БЛИЖНЕГО ЛЖ. СЛОВА	3.10. НЕ ПОЖЕЛай ДОМА БЛИЖНЕГО ТВОЕГО...	3.11. ЗНАЙ БИБЛЕЙСКОЕ ЗАПОВЕДЕЙ	3.12. СОБЛЮДИ НЕ БИБЛЕЙСКОЕ ЗАПОВЕДЕЙ																														
Свод нравствен. принципов			Десять библейских заповедей			Девять заповедей блаженства			Десять заповедей блаженства																																
2.1.	2.2.	2.3.	2.4.	2.5.	2.6.	2.7.	2.8.	2.9.	2.10.	2.11.	2.12.	3.1.	3.2.	3.3.	3.4.	3.5.	3.6.	3.7.	3.8.	3.9.	3.10.	3.11.	3.12.																		
1.1.	1.2.	1.3.	1.4.	1.5.	1.6.	1.7.	1.8.	1.9.	1.10.	1.11.	1.12.	4.1.	4.2.	4.3.	4.4.	4.5.	4.6.	4.7.	4.8.	4.9.	4.10.																				
СЕМЕЙН. МОРАЛЬН. ЦЕННОСТИ	ЧЕСТНО ЗАРАБАТ. ХЛЕБ НАСУЩН.	ОБЩЕ-ЧЕЛОВЕЧ. МОРАЛЬН. ЦЕННОСТИ	СЛУЖЕНИЕ СТРАНЕ, РОДИНЕ.	СВОД ПРАВИЛ ПОВ	ДЕСЯТЬ БИБЛЕЙСКИХ ЗАПОВЕД.	БЛАЖЕННЫМ СЕМЕЙНЫМ ЧЕЛОВ. ОБЩ. И СЕБЕ	Полит. и экон. власть долж. быть разделены...	НЕЛЬЗЯ УПОТРЕБ. ЛОЖЬ И ОСКОРБЛ...	НУЖНО УВАЖАТЬ ИНСТИТУТ СОБСТВЕН...	ЗНАНИЕ ПРАВИЛ ПРИБЛИЖАЕТ К ЦЕЛИ...	СЕМЕЙН. МОРАЛЬН. ЦЕННОСТИ	ЧЕСТНО ЗАРАБАТ. ХЛЕБ НАСУЩН.	ОБЩЕ-ЧЕЛОВЕЧ. МОРАЛЬН. ЦЕННОСТИ	СЛУЖЕНИЕ СТРАНЕ, РОДИНЕ.	СВОД ПРАВИЛ ПОВ	ДЕСЯТЬ БИБЛЕЙСКИХ ЗАПОВЕД.	БЛАЖЕННЫМ СЕМЕЙНЫМ ЧЕЛОВ. ОБЩ. И СЕБЕ	Полит. и экон. власть долж. быть разделены...	НЕЛЬЗЯ УПОТРЕБ. ЛОЖЬ И ОСКОРБЛ...	НУЖНО УВАЖАТЬ ИНСТИТУТ СОБСТВЕН...	ЗНАНИЕ ПРАВИЛ ПРИБЛИЖАЕТ К ЦЕЛИ...	СЕМЕЙН. МОРАЛЬН. ЦЕННОСТИ	ЧЕСТНО ЗАРАБАТ. ХЛЕБ НАСУЩН.	ОБЩЕ-ЧЕЛОВЕЧ. МОРАЛЬН. ЦЕННОСТИ	СЛУЖЕНИЕ СТРАНЕ, РОДИНЕ.	СВОД ПРАВИЛ ПОВ	ДЕСЯТЬ БИБЛЕЙСКИХ ЗАПОВЕД.	БЛАЖЕННЫМ СЕМЕЙНЫМ ЧЕЛОВ. ОБЩ. И СЕБЕ	Полит. и экон. власть долж. быть разделены...	НЕЛЬЗЯ УПОТРЕБ. ЛОЖЬ И ОСКОРБЛ...	НУЖНО УВАЖАТЬ ИНСТИТУТ СОБСТВЕН...	ЗНАНИЕ ПРАВИЛ ПРИБЛИЖАЕТ К ЦЕЛИ...									
4.1. БЛАЖЕННЫМИ ДУХОМ...	4.2. БЛАЖЕННЫМИ ПЛАЧУЩИЕ, ИБО ОНИ УТЕШАТСЯ	4.3. БЛАЖЕННЫМИ КРОТКИЕ...	4.4. БЛАЖЕННЫМИ АЛЧУЩИЕ И ЖАЖДУЩИЕ ПРАВДЫ...	4.5. БЛАЖЕННЫМИ МИЛОСТИВИЕ...	4.6. БЛАЖЕННЫМИ ЧИСТЫЕ СЕРДЦЕМ...	4.7. БЛАЖЕННЫМИ МИРОТВОРЦЫ...	4.8. БЛАЖЕННЫМИ ИЗГНАННЫЕ ЗА ПРАВДУ...	4.9. БЛАЖ. ВЫ, КОГДА БУДУТ ПОНОСИТЬ вас и гнать...	4.10. ЗНАНИЕ ЗАПОВЕДЕЙ БЛАЖЕНСТВА	4.11. СОБЛЮДИТЕ ЗАПОВЕД. БЛАЖЕНСТ.	4.12. ...	4.13. ...	4.14. ...	4.15. ...	4.16. ...	4.17. ...	4.18. ...	4.19. ...	4.20. ...	4.21. ...	4.22. ...	4.23. ...	4.24. ...	4.25. ...	4.26. ...	4.27. ...	4.28. ...	4.29. ...	4.30. ...	4.31. ...	4.32. ...	4.33. ...	4.34. ...	4.35. ...	4.36. ...	4.37. ...	4.38. ...	4.39. ...	4.40. ...	4.41. ...	4.42. ...
2. СВОД ПРАВИЛ ПРИБЛИЖАЕТ К ЦЕЛИ...										4. ДЕСЯТЬ ЗАПОВЕДЕЙ БЛАЖЕНСТВА																															

1. НАВСТОВЕННЫЕ ОРИЕНТИРЫ

ПУТЬ ДУХОВНОГО РАЗВИТИЯ 3. ДЕСЯТЬ БИБЛЕЙСКИХ ЗАПОВЕДЕЙ										Третий уровень																																															
2.1. ...ПОМНИТЬ О ДУХОВНОМ СМЫСЛЕ ЖИЗНИ...	2.2. БОГАТСТВО НЕ САМОЦЕЛЬ...	2.3. ...ВЕРНОСТЬ ДАННОМУ СЛОВУ...	2.4. ВРЕМЯ ДЛЯ ОТДЫХА, ДУХОВНОЙ ЖИЗНИ...	2.5. ...ЗАБОТ. О ТЕХ, КТО НЕ МОЖЕТ ЗАРАБОТ...	2.6. РАБОТА НЕ ДОЛЖНА УБИВАТЬ И КАПЕЧИТЬ...	2.7. Полит. и закон. власть чужое имущ., долж. быть разделены...	2.8. Присваивая чужое имущ., челов. вред. общ. и себе	2.9. НЕЛЬЗЯ УПОТРЕБ. ЛОЖЬ И ОСКОРБЛ...	2.10. НУЖНО УВАЖАТЬ ИНСТИТУТ СОБСТВЕН...	2.11. ЗНАНИЕ ПРАВИЛ ПРИБЛИЖАЕТ...	2.12. ЗНАНИЕ ПРАВИЛ ПРИБЛИЖАЕТ...	2.13. ЗНАНИЕ ПРАВИЛ ПРИБЛИЖАЕТ...																																													
3.1. Я ГОСПОДЬ, БОГ ТВОЙ...	3.2. НЕ СОТВОРИ СЕБЕ КУМИРА...	3.3. НЕ ПОМИНАЙ ИМЯ ГОСПОДА ВСУЕ	3.4. ПОМНИ ДЕНЬ СУБОТНИ...	3.5. ЧТИ ОТЦА ТВОЕГО И МАТЬ...	3.6. НЕ УБИЙ	3.7. НЕ ПРЕЛЮБОВАЙСЯ С СОУСЕДНИЦЕЙ ТВОЕЙ...	3.8. НЕ КРАДИ	3.9. НЕ ПОСВИДЕТЕЛЬСТВУЙ ПРОТИВ БЛИЗНЕГО ТВОЕГО...	3.10. НЕ ПОЖЕЛАН ЛАМ ДОМА БЛИЗНЕГО ТВОЕГО...	3.11. ЗНАНИЕ БИБЛЕИ. ЗАПОВЕДИ	3.12. СОБЛЮДИ ЗАПОВЕДИ	3.13. НЕ ПОЖЕЛАН ЛАМ ДОМА БЛИЗНЕГО ТВОЕГО...																																													
<table border="1"> <tr> <td colspan="3">Свод нравствен. принципов</td> <td colspan="3">Десять библейских заповедей</td> <td colspan="3">Девять заповедей блаженства</td> </tr> <tr> <td>2.1.</td><td>2.2.</td><td>2.3.</td> <td>3.1.</td><td>3.2.</td><td>3.3.</td> <td>4.1.</td><td>4.2.</td><td>4.3.</td> </tr> <tr> <td>2.4.</td><td>2.5.</td><td>2.6.</td> <td>3.4.</td><td>3.5.</td><td>3.6.</td> <td>4.4.</td><td>4.5.</td><td>4.6.</td> </tr> <tr> <td>2.7.</td><td>2.8.</td><td>2.9.</td> <td>3.7.</td><td>3.8.</td><td>3.9.</td> <td>4.7.</td><td>4.8.</td><td>4.9.</td> </tr> <tr> <td>2.10.</td><td>2.11.</td><td>2.12.</td> <td>3.10.</td><td>3.11.</td><td>3.12.</td> <td>4.10.</td><td>4.11.</td><td>4.12.</td> </tr> </table>													Свод нравствен. принципов			Десять библейских заповедей			Девять заповедей блаженства			2.1.	2.2.	2.3.	3.1.	3.2.	3.3.	4.1.	4.2.	4.3.	2.4.	2.5.	2.6.	3.4.	3.5.	3.6.	4.4.	4.5.	4.6.	2.7.	2.8.	2.9.	3.7.	3.8.	3.9.	4.7.	4.8.	4.9.	2.10.	2.11.	2.12.	3.10.	3.11.	3.12.	4.10.	4.11.	4.12.
Свод нравствен. принципов			Десять библейских заповедей			Девять заповедей блаженства																																																			
2.1.	2.2.	2.3.	3.1.	3.2.	3.3.	4.1.	4.2.	4.3.																																																	
2.4.	2.5.	2.6.	3.4.	3.5.	3.6.	4.4.	4.5.	4.6.																																																	
2.7.	2.8.	2.9.	3.7.	3.8.	3.9.	4.7.	4.8.	4.9.																																																	
2.10.	2.11.	2.12.	3.10.	3.11.	3.12.	4.10.	4.11.	4.12.																																																	
4.1. БЛАЖЕННЫ ИЩИЕ ДУХОМ...	4.2. БЛАЖЕННЫ ПЛАЧУЩИЕ, ИБО ОНИ УТЕШАТСЯ	4.3. БЛАЖЕННЫ КРОТКИЕ...	4.4. БЛАЖЕННЫ ЛЮБЯЩИЕ И ЖАДУЩИЕ ПРАВДЫ...	4.5. БЛАЖЕННЫ МИЛОСТИВЫЕ...	4.6. БЛАЖЕННЫ ЧИСТЫЕ СЕРДЦЕМ...	4.7. БЛАЖЕННЫ МИРОВОРЦЫ...	4.8. БЛАЖЕННЫ ИЗГНАННЫЕ ЗА ПРАВДУ...	4.9. БЛАЖ. ВЫ, КОГДА БУДУТ ПОНОСИТЬ вас и гнать...	4.10. ЗНАНИЕ ЗАПОВЕДЕЙ БЛАЖЕНСТВА	4.11. СОБЛЮДИ ЗАПОВЕДИ БЛАЖЕНСТ.	4.12. ЗНАНИЕ ПРАВИЛ ПРИБЛИЖАЕТ...																																														
1. НАВРСТВЕННЫЕ ОРИЕНТИРЫ										4. ДВЯТЬ ЗАПОВЕДЕЙ БЛАЖЕНСТВА																																															

КОМПОНЕНТЫ ХРИСТИАНСТВА 2. НОВЫЙ ЗАВЕТ


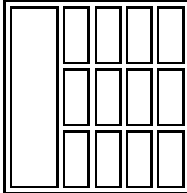








1.1. ПЯТИКНИЖИЕ МОИСЕЯ	1.2. КНИГИ ИСТОРИЧЕС- КИЕ	2.1 ЕВАНГЕЛИЕ ОТ МАТФЕЯ	2.2. ЕВАНГЕЛИЕ ОТ МАРКА	2.3. ЕВАНГЕЛИЕ ОТ ЛУКИ	2.4. ЕВАНГЕЛИЕ ОТ ИОАННА	2.5. ДЕЯНИЯ СВЯТЫХ АПОСТОЛОВ	2.6. СОБОРНЫЕ ПОСЛАНИЯ	3.1. ПЁТР	3.2. АНДРЕЙ
1.3. КНИГИ УЧИТЕЛЬ- СКИЕ	1.4. КНИГИ ПРОРОЧЕС- КИЕ	2.7. ПОСЛАНИЯ АПОСТОЛА ПАВЛА	2.8. ОТКРОВЕН. ИОАННА БОГОСЛ.					3.3. ИАКОВ	3.4. ИОАНН
1.5. НЕКАНОНИ- ЧЕСКИЕ КНИГИ		Хронология событий		Светлое Христово Воскресение ПАСХА		Хронология призва- ния апостолов		3.5. ФИЛИПП	3.6. ФОМА
		4.1 РОЖДЕСТВО ВО БОГО- РОДИЦЫ	4.2. ВВЕДЕНИЕ ВО ХРАМ БОГО- РОДИЦЫ	4.3. БЛАГОВЕЩЕ- НИЕ БОГО- РОДИЦЫ	4.4. РОЖДЕСТВО ХРИСТОВО	4.5. СРЕТЕНИЕ ГОСПОДНЕ	4.6. КРЕЩЕНИЕ ГОСПОДНЕ	3.7. ВАРФОЛОМЕЙ	3.8. МАТФЕЙ
		4.7 ПРЕОБРАЖЕ- НИЕ ГОСПОДНЕ	4.8. ВХОД ГОСПОДА В ИЕРУСАЛ.	4.9. ВОЗНЕСЕНИЕ ГОСПОДНЕ	4.10. ДЕНЬ СВЯТОЙ ТРОИЦЫ	4.11. УСПЕНИЕ БОГО – РОДИЦЫ	4.12. ВОЗДВИЖ. КРЕСТА ГОСПОДНЯ	3.9. ИАКОВ АЛФЕЕВ	3.10. СИМОН ЗИЛОТ
								3.11. ИУДА, БРАТ ИАКОВА	3.12. ПАВЕЛ

1. ВЕТХИЙ ЗАВЕТ

3. АПОСТОЛЫ

4. ПРАВΟΣЛАВНЫЕ ПРАЗДНИКИ

ПРАВОСЛАВНЫЕ ПРАЗДНИКИ

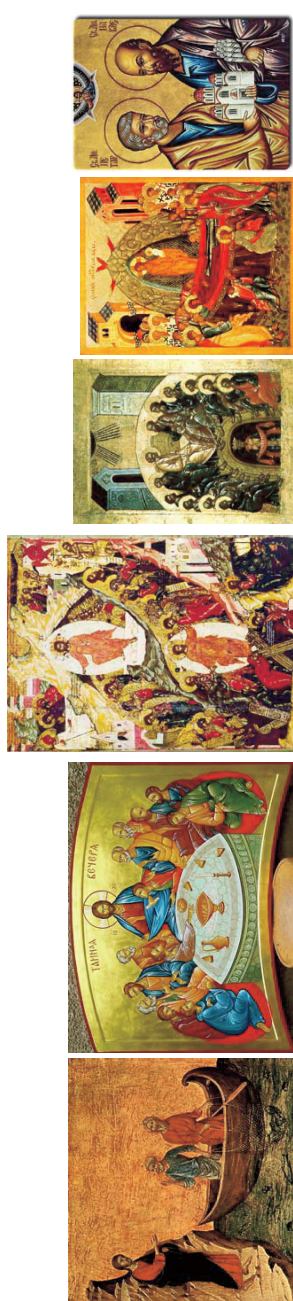
2.1. ОБРЕЗАНИЕ ГОСПОДНЕ				3.1. ВЕЛИКИЙ ПОСТ	
2.2. РОЖДЕСТВО ИОАННА ПРЕДТЕЧИ		<p style="text-align: center;"><i>СВЕТЛОЕ ХРИСТОВО ВОСКРЕСЕНИЕ ПАСХА</i></p> 		3.2. ПЕТРОВ ПОСТ	
2.3. СВЯТЫХ ПЕРВОВЕРХОВ – НЬИХ АПОСТОЛОВ ПЕТРА И ПАВЛА					
2.4. УСКЛОНЕНИЕ ГЛАВЫ ИОАННА ПРЕДТЕЧИ					3.4. РОЖДЕСТВЕН – СКИЙ ПОСТ
2.5. ПОКРОВ ПРЕСВЯТОЙ БОГОРОДИЦЫ					

3. ПОСТЫ












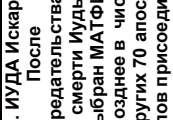
1. ДВУНАДЕСЯТЫЕ ПРАЗДНИКИ

2. ВЕЛИКИЕ ПРАЗДНИКИ

АПОСТОЛЫ ХРИСТОВЫ В ИКОНОГРАФИИ



**ПРИЗВАНИЕ ХРИСТОМ ПЕТРА и АНДРЕЯ ТАЙНАЯ ВЕЧЕРЯ СВЕТЛОЕ ХРИСТОВО СОШЕСТВИЕ УСПЕНИЕ ПЁТР и ПАВЕЛ
ВОСКРЕСЕНИЕ СВЯТОГО ДУХА БОГОРОДИЦЫ ПЕРВОУЧЕРЬЯ**

					
1. ПЁТР	2.АНДРЕЙ Первозв	3.ИАКОВ Зеведеев	4.ИОАНН Богослов	5. ФИЛИПП	6. ФОМА
					
7. ВАРФОЛОМЕЙ	8. МАТФЕЙ Еванг.	9. ИАКОВ Алфреев	10. СИМОН Зилот	11. ИУДА, брат Иак.	12. ИУДА Искарют После предательства и смерти Иуды, выбран МАТФЕЙ. Позднее в числе других 70 апостолов присоедин. апост. ПАВЕЛ

АПОСТОЛЫ

Список литературы

1. Апостолы Христовы. Жизнь и труды святых славных и всехвальных благовестников Господних. – Изд. Л. С. Яковлева. Санкт-Петербург, 2009. – 304 с.
2. Аристов О.В. Управление качеством: Учеб. пособие для вузов. – М.: ИНФРА – М, 2003.
3. Асаул А.Н. Организация предпринимательской деятельности. – СПб.: Питер, 2005. – (Серия «Учебник для вузов»).
4. Библия. Книги священного писания Ветхого и Нового Завета.- Российское Библейское Общество. Москва. 2005.
5. Борисов А.Б. Большой экономический словарь. Издание 2-е переработанное и дополненное. – М.: Книжный мир, 2005.
6. Бьюзен Т., Доттино Т., Израэль Р. Интеллектуальный руководитель /Пер. с англ. – Мн.: ООО «Попурри», 2001.
7. Василий Великий, свт. Нравственные правила. – М.: Отчий дом, 2010. – 176 с.
8. Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли. Изд. 2 – е, исправленное – М.: Изд – во ЭКСМО – Пресс, 2001.
9. Головань С.И. Бизнес – планирование: Учебное пособие. – Ростов – на – Дону: Феникс, 2002.
10. Грабауров В.А. Информационные технологии для менеджеров. – 2-е изд., перераб. И доп.– М.: Финансы и статистика, 2005.
11. Долятовский В.А., Долятовская В.Н. Исследование систем управления: Учебно-практическое пособие – М.: ИКЦ «МарТ», Ростов н/Д: Изд. центр «МарТ», 2003.
12. Зобов А.М., Филинов М.Б., Наумов А.И. Как работать с модульной программой». 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации. Модуль 1. – М.: ИНФРА – М, 2000.
13. Иняц Н. Малая энциклопедия качества. – В трёх частях. – Часть 111. – Современная история качества. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2003.
14. Казанцев А.К., Крупинин А.А. Менеджмент в предпринимательстве: Учеб. пособие. – М.: ИНФРА – М, 2003.
15. Карлсон Д. Типичные ошибки малого бизнеса. – СПб: Питер Ком, 1998.
16. Кобаяси И. 20 ключей к совершенствованию бизнеса. Практическая программа революционных преобразований на предприятиях / пер. с япон.- 2-е изд. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2007.

17. Кондратьев В.В., Лоренц В.Я. Проектируем корпоративную архитектуру. – М.: Эксмо, 2006.

18. Котлер Ф. Основы маркетинга. Краткий курс: Пер. с англ. – М.: Изд. дом «Вильямс», 2006.

19. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Дж., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ. – 2-е европ. изд. – М.; СПб.; К.: Изд. дом «Вильямс», 2006.

20. Круглова Н.Ю. Основы бизнеса. Учебник для вузов. – М.: Издательство РДЛ, 2005.

21. Логистика: учеб. Пособие / Б.А. Аникин (и др.); под ред. Б.А. Аникина, Т.А. Родиной. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2008.

22. Менеджмент малого бизнеса: учебник / под ред. проф. М.М. Максимцова и проф. В.Я. Горфинкеля. – М.: Вузовский учебник, 2004.

23. Мескон Майкл Х., Альберт, Майкл, Хедоури, Франклин. Основы менеджмента, 3-е издание: Пер. с англ. – М.: «И.Д. Вильямс», 2007. – 672 с.

24. Мимясов М.Н. Бизнес-конструктор: монография – Ярославль: Изд-во «Ремдер», 2010. – 140 с.

25. Мимясов М. Моделирование развития интеллекта как основы успешного образования и карьеры // Экономические и социальные проблемы российского общества. Выпуск 11.- Ярославль, 2009

26. Мимясов М.Н. Мотивация и технология развития интеллекта // Вестник Академии Пастухова. Информационно – аналитический журнал. № 1-2, 2009.

27. Мыльник В.В., Титаренко Б.П., Волочиенко В.А. Исследование систем управления: учебное пособие для вузов. – 3-е изд. – М.: Академический проект; Трикста – 2004.

28. Ниссинен Й., Воутилайнен Э. Время руководителя: эффективность использования: Сокр. пер. с фин. – М.: Экономика, 1998.

29. Остервальдер А. Построение бизнес-моделей: Настольная книга стратега и новатора / Александр Остервальдер, Ив Пинье; Пер. с англ. - 4-е изд. – М.: АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР, 2014. – 288с.

30. Платов О.К., Сазонов Д.И., Мимясов М.Н. Моделирование здоровья, интеллекта, образования, карьеры и духовности: монография – Ярославль: Изд-во «Канцлер», 2013. – 84 с.

31. Предпринимательство: Учебник / под ред. М.Г.Лапусты. – 4-е изд., испр. и доп. – ИНФРА – М, 2006.

32. Предпринимательство: учебник для вузов /Под ред. проф. Горфинкеля, проф. Г.Б.Поляка, проф. В.А.Швандера. – 4-е изд., перераб и доп. - М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2005.

33. Производственный менеджмент: Учебник для вузов / под. ред. С.Д. Ильенковой.- М.: ЮНИТИ – ДАНА, 2000.

34. Путь спасения. – М.: ООО «Благовестник», 2011. – 1256 с.
35. Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2005.
36. Румянцева З.П. и др. Общее управление организацией: принципы и процессы: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 3. – М.: ИНФРА – М, 2000.
37. Сазонов Д. И., Мимясов М. Н. «Паломник». Компоненты христианства. Справочно-методическое пособие- Ярославль: Изд-во «Ремдер», 2012.- 68 с.
38. Сборник бизнес – планов с комментариями и рекомендациями /Под ред. В.М. Попова. – М.: Финансы и статистика, 1998.
39. Свод нравственных принципов и правил в хозяйствовании. Принято на итоговом пленарном заседании восьмого Всемирного Русского Народного Собора 4 февраля 2004 г. mospat.ru>archive/6353.html
40. Святитель Феофан Затворник // Православное книжное обозрение. Спецвыпуск март 2011.
41. Семь нот менеджмента. – Издание третье, дополненное. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 1998.
42. Семь нот менеджмента в кармане. – М.: ЗАО «Журнал Эксперт», 2000.
43. Синк Д.С. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1989.
44. Сирополис Николас К. Управление малым бизнесом. Руководство для предпринимателей: пер. с англ. – М.: Дело, 1997.
45. Собел М. Введение в MBA (Master of Business Administration). – М.: Изд – во Эксмо, 2003.
46. Современный бизнес: учеб. в 2-х т.: пер. с англ. / Д.Дж. Речмен, М.Х. Мескон, К.Л. Боуви, Дж.В. Тилл. – М.: Республика, 1995
43. Справочник директора предприятия / под ред. проф. М.Г.Лапусты. 6-е изд., изменен. и доп. – М.: ИНФРА – М, 2003.
47. Ткаченко С.С. Настольная книга предпринимателя. – М.: Изд - во «Скарабей»; Ростов н/Д.: Изд – во «Феникс», 2005.
48. Томпсон А.А, Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Учебник для вузов. / пер. с англ. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1998.
49. Фатхутдинов Р.А. Инновационный менеджмент: Учебник для вузов. – М.: ЗАО «Бизнес – школа «Интел – Синтез», 1998.

50. Фатхутдинов Р.А. Производственный менеджмент: Учебник. – 3-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство – торговая корпорация «Дашков и К», 2002.

51. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып.3: Финансирование нового предприятия: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993.

52. Хизрич Р., Питерс М. Предпринимательство, или как завести собственное дело и добиться успеха. Вып.4: Управление новым предприятием: пер. с англ. – М.: Прогресс, 1993.

53. Хоскинг А. Курс предпринимательства. Практическое пособие: пер. с англ. – М.: Междунар. отношения, 1993.