

Интернет-журнал «Наукоедение» ISSN 2223-5167 <http://naukovedenie.ru/>

Том 7, №3 (2015) <http://naukovedenie.ru/index.php?p=vol7-3>

URL статьи: <http://naukovedenie.ru/PDF/47EVN315.pdf>

DOI: 10.15862/47EVN315 (<http://dx.doi.org/10.15862/47EVN315>)

УДК 332.146.2

Кобиашвили Нана Александровна¹

ФГБОУ ВО «Московский Государственный Университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ)»

Россия, Москва²

Доцент кафедры «Менеджмента»

Кандидат педагогических наук

E-mail: nanisa@yandex.ru

Женжебир Вячеслав Николаевич³

ФГБОУ ВО «Московский Государственный Университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ)»

Россия, Москва

Профессор кафедры «Менеджмента»

Доктор педагогических наук

Кандидат экономических наук

E-mail: gengebir@bk.ru

Галицкий Юрий Александрович⁴

ФГБОУ ВО «Московский Государственный Университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ)»

Россия, Москва

Доцент кафедры «Менеджмента»

Кандидат социологических наук

E-mail: gengebir@bk.ru

¹ Авторский вклад: Проанализировала отличия системы управления организацией на основе выделения стратегических бизнес-единиц. Проанализировала стратегии вхождения в новую отрасль. Проанализировала организационную структуру на корпоративном уровне.

² 109004, Москва, ул. Земляной вал, 73

³ Авторский вклад: Проанализировал диверсифицированные компании как многопрофильные компании. Проанализировал этапы стратегического анализа диверсифицированной компании. Проанализировал связующие элементы структуры управления на корпоративном уровне.

⁴ Авторский вклад: Проанализировал ряд преимуществ, которые приносит компании сосредоточенность на одном виде бизнеса по сравнению с диверсифицированной компанией. Проанализировал этапы оценки привлекательности и конкурентоспособности диверсифицированной компанией. Проанализировал возможности для применения неродственной диверсификация

Фадеев Александр Сергеевич⁵

ФГБОУ ВПО «Московский Государственный Технический Университет им. Баумана»
Россия, Москва
Профессор
Доктор технических наук
E-mail: km@mgutm.ru

Медведев Владимир Михайлович⁶

ФГБОУ ВПО «Московский авиационный институт
(национальный исследовательский университет) (МАИ)»
Россия, Москва
Доцент
Заведующий кафедрой «314Б» «Управление и информатика в технических системах»
Кандидат технических наук
E-mail: km@mgutm.ru

Шестов Андрей Владимирович⁷

ФГБОУ ВО «Московский Государственный Университет
технологий и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ)»
Россия, Москва
Доцент кафедры «Менеджмента»
Кандидат экономических наук
E-mail: av2018@mail.ru

Немцев Иван Валериевич⁸

ФГБОУ ВО «Московский Государственный Университет
технологий и управления им. К.Г. Разумовского (ПКУ)»
Россия, Москва
Магистрант кафедры «Менеджмента»
E-mail: km@mgutm.ru

Стратегия диверсификации системы управления на основе выделения бизнес-единиц

⁵ Авторский вклад: Проанализировал ряд причин, при наличии которых, компании стоит задуматься о расширении путем выделения БЕ. Проанализировал самый длительный способ вхождения в новую отрасль - создание нового предприятия. Проанализировал возможности для применения родственной диверсификация.

⁶ Авторский вклад: Проанализировал существующую компанию и отрасль, в которую она собирается проникать, для принятия решения о необходимости диверсификации. Провел анализ отрасли коллекционных игрушек из продуктов питания (КИПП). Разработал организационную структуру БЕ «Интернет-коммерция» на начальных этапах диверсификации.

⁷ Авторский вклад: Проанализировал три вида диверсификации: родственную, неродственную, комбинированную. Провел анализ текущей стратегии диверсифицированной компании.

⁸ Авторский вклад: Проанализировал отличительные черты системы управления диверсифицированной компанией. Провел анализ элементов системы управления диверсифицированной компанией. Провел оценку привлекательности отраслей и конкурентоспособности бизнес-единиц. Проанализировал структуру состава бизнес-портфеля компании.

Аннотация. В данной статье представлены рекомендации по совершенствованию системы управления организацией на основе выделения стратегических бизнес-единиц. Постоянный рост конкурентного давления, в совокупности с падением потребительской способности населения в условиях кризиса может сильно отразиться на деятельности многих фирм. Особенно это касается деятельности малых фирм, в большинстве своем работающих в одной отрасли – однопрофильных компаний. Актуальностью данного исследования является обоснование необходимости пересмотра стратегии однопрофильных компаний и внедрение стратегии диверсификации. Разработанные, в результате этого рекомендации по совершенствованию системы управления, будут полезны любой однопрофильной компании, задумавшейся о расширении своей деятельности путем диверсификации. Их соблюдение, с адаптацией к конкретным условиям, позволит ей определиться с необходимостью диверсификации и эффективным образом выйти в новые отрасли.

Ключевые слова: бизнес-единица; отрасль; стратегия; конкуренция; диверсификация.

Ссылка для цитирования этой статьи:

Кобиашвили Н.А., Женжебир В.Н., Галицкий Ю.А., Фадеев А.С., Медведев В.М., Шестов А.В., Немцев И.В. Стратегия диверсификации системы управления на основе выделения бизнес-единиц // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ» Том 7, №3 (2015) <http://naukovedenie.ru/PDF/47EVN315.pdf> (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ. DOI: 10.15862/47EVN315

Во времена экономического кризиса организациям приходится работать в среде с высокой степенью неопределенности и непредсказуемости. В таких условиях от правильности построения системы управления организации зависит не просто успешность, а будущее фирмы [1-3]. Отличие системы управления организацией на основе выделения стратегических бизнес-единиц (т.е. диверсифицированной компанией) обусловлено разнообразием видов деятельности таких компаний. Диверсифицированные компании бывают различных видов, и для каждого из них будет необходима отличная система управления. Для выявления отличительных черт системы управления диверсифицированных компаний, необходимо раскрыть сущность данной стратегии и её разновидности [14-16]. Диверсифицированные компании – это многопрофильные компании. Отдельные компании (продукты, бренды) входящие в многопрофильную компанию являются её Бизнес-единицами (БЕ). В отличие от однопрофильных, менеджмент такой компании имеет дело с большим уровнем стратегий. Ему необходимо разработать как стратегии на уровне различных БЕ – бизнес стратегии, так и на корпоративном уровне. Притом необходимым условием является соответствие всех стратегий между собой, и направленность нижестоящих достижению целей вышестоящих стратегий. Отсюда и вытекает суть диверсификации компании – в достижение синергетического эффекта (синергии) [17]. Помимо достижения синергии, при диверсификации, компании заботятся о снижении риска инвестиционного портфеля. Поэтому перед решением о применении стратегии диверсификации, фирме необходимо проанализировать ситуацию и понять – поможет ли диверсификация фирме расширить производство таким образом, что бы добиться максимальных результатов деятельности, при минимальном риске [18-24]. Поэтому нельзя дать однозначный ответ, когда необходимо применять стратегию диверсификации. Но существует ряд причин, при наличии которых, компании стоит задуматься о расширении путем выделения БЕ: сужение возможности развития текущего бизнеса [25]; диверсификация приведет к упрочнению конкурентного положения компании [26]; наличие компетенций (знаний, технологий, опыта), которые можно применить в других отраслях [27]; диверсификация позволит снизить издержки производства [28]; наличие финансовых и организационных ресурсов [29]. Для принятия решения о необходимости диверсификации стоит проанализировать существующую компанию и отрасль, в которую она собирается проникать. Необходим тщательный прогноз по следующим критериям [30]: привлекательность отрасли (стадия жизненного цикла отрасли, предполагаемая рентабельность, интенсивность конкуренции) [31]; затраты на вхождение в отрасль (входные барьеры, выходные издержки) [32]; дополнительные преимущества (вероятность достижения синергетического эффекта) [33].

Существует два направления расширения компании методом диверсификации – в родственные и неродственные отрасли. Родственными считаются компании, у которых есть совпадения звеньев в цепочках ценностей. Выбор такой отрасли для диверсификации основан на стремлении к достижению синергии. Неродственными считаются компании, у которых нет никаких общих звеньев в цепочках ценностей, следственно и не могут быть использованы имеющиеся технологии, знания, КФУ. Выбор неродственной отрасли может быть обусловлен различными условиями, такими как выгодное вложение свободных денежных средств или высокая привлекательность данной отрасли. Таким образом, выделяют три вида диверсификации: родственную, неродственную, комбинированную [34].

Родственная диверсификация - проникновение в родственные отрасли диктуется соответствием цепочки ценностей существующего бизнеса и предполагаемого. Стратегическое соответствие звеньев цепочек ценностей позволяет [35]: обмениваться опытом и компетенцией между бизнесами (эффективная управленческая команда, знание специфики регионального рынка) [36]; снижать издержки (объединение звеньев цепочек ценностей, экономия на эффекте масштаба) [37]; использовать КФУ (например, раскрученный

бренд) [38]. Для родственной диверсификации достаточно соответствие одного звена в цепочках ценностей. Но, чем больше соответствий, тем успешнее компания будет использовать преимущества данного вида диверсификации. Менеджмент организации, перед принятием решения об использовании стратегии родственной диверсификации, должен всесторонне изучить существующий бизнес и предполагаемый, что бы выявить все возможные пути соответствия⁹. Консолидация звеньев различных цепочек ценностей обеспечивает эффект межфирменной кооперации – снижение издержек за счёт скоординированной деятельности компаний разных отраслей в одной корпорации [39].

Неродственная диверсификация. В случае использования стратегии неродственной диверсификации перед менеджментом компании не стоит вопрос поиска путей достижения межфирменной кооперации. На первый план выходит прибыльность инвестиций. Главной задачей менеджмента становится поиск и оценка будущих приобретений. Избрав данную стратегию, компании чаще всего выбирают приобретение предприятий, а не создание их с нуля. Притом, зачастую критерием выбора является гарантированность быстрого финансового роста приобретаемого бизнеса. С этой точки зрения наибольший интерес представляют предприятия [40]: с заниженной оценочной стоимостью [41]; испытывающие финансовые затруднения (в случае, если с помощью материнской компании, их можно вывести из кризиса) [42].

К неродственной диверсификации так же прибегают инвесторы на фондовом рынке. Они не занимаются управлением компаниями, а преследуют цель повышения доходности своих инвестиций. Выделяют два варианта такой диверсификации [43]¹⁰: инвестор просто вкладывает средства в большее количество различных акций или типов активов в надежде, что вариация ожидаемой доходности портфеля снизится [44]; основана на стремление к снижению риска портфеля при сохранении высокого уровня ожидаемой доходности (основано на оценке риска через вариацию ожидаемой доходности) [45].

Проверяя новые отрасли на соответствие целесообразности диверсификации, менеджмент обращает особое внимание на привлекательность отрасли и затраты на вхождение. При неродственной диверсификации важным моментом является определение её масштабов. Менеджмент должен чётко представлять, сколькими подразделениями он сможет эффективно управлять. Необходимо установить минимальный и максимальный уровень диверсификации: первый определяется необходимыми показателями прибыльности и роста, второй – возможностью эффективного управления.¹¹

Комбинированная диверсификация - сочетает в себе преимущества обоих видов диверсификации. Любая компания может создать такую стратегию диверсификации (включающую бизнес-единицы, как в родственных, так и неродственных отраслях), которая будет максимально соответствовать её ситуации, возможностям и отношениям к риску [46]. Далее рассмотрим отличительные черты системы управления диверсифицированной компанией. Главное отличие управления многопрофильной компанией – больше уровней управления [47]: корпоративный (уровень материнской организации) [48]; бизнес (уровень бизнес-единиц) [49]; функциональный (уровень подразделений) [50].

При использовании стратегии на основе выделения бизнес-единиц, основными отличительными особенностями при формировании структуры управления будут:

⁹ Томпсон-мл., Артур. А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2008. – С. 299.

¹⁰ Додонов В.Ю. Основные подходы к выбору активов и диверсификации инвестиций на фондовом рынке. Электронная версия журнала «Финансовый менеджмент» – www.dis.ru.

¹¹ Друкер П. Менеджмент. Задачи, обязанности, практика. – М.: Вильямс, 2008 — С. 692.

необходимость формирования множества вариантов миссии и видения: для корпоративного уровня, и подчиняющиеся им, на бизнес уровне [51]; определение стратегического соответствия между бизнес-единицами, и направление усилий на объединение звеньев их цепочек ценностей для достижения синергии [52]; разработка корпоративной стратегии и множества стратегия для различных бизнес единиц [53]; более сложная организационная структура (множество подразделений) [54].

Разнообразие видов деятельности диктует сложность системы управления, и тем самым увеличивает вероятность принятия неверного управленческого решения. Притом, порой, ошибки в диверсифицированных компаниях могут вызвать более масштабные последствия, т.к. есть вероятность резонанса на многие направления деятельности компании. Поэтому при управлении диверсифицированной компанией, особенно при родственной диверсификации, менеджмент должен постоянно отслеживать положение каждой БЕ [55]. Стратегический анализ диверсифицированной компании заключается: в определении соответствия бизнес-единиц миссии и корпоративной стратегии организации [56]; в анализе привлекательности отраслей, в которых работает компания и конкурентоспособности её БЕ [57]; в оценке ресурсной базы и производительности БЕ [58].

На основе результатов данного анализа менеджмент принимает решения о необходимости увеличения или сужения бизнес портфеля компании, а так же о распределении ресурсов между имеющимися направлениями деятельности [59]. Главе «Дженерал Электрик» конца двадцатого века Джеку Уэлчу принадлежит замечательная фраза, характеризующая как надо управлять диверсифицированной компанией: «Превратите в чемпиона каждое подразделение компании. Не надо тащить на себе неудачников».¹² Главная цель менеджмента диверсифицированной компании – разработка и внедрение стратегического плана улучшения привлекательности компании в общем, и повышения конкурентоспособности каждой БЕ в отдельности. Стратегический анализ диверсифицированной компании включает в себя следующие этапы: анализ текущей стратегии компании [60]; анализ привлекательности отрасли [61]; анализ конкурентоспособности по отраслям [62]; анализ стратегического соответствия [63]; анализ ресурсной базы и определение приоритета распределения ресурсов по бизнес-единицам (например, по матрице БКГ) [64]. Разработка новых стратегических инициатив: сужение или расширение бизнес-портфеля [65]; улучшение координации между БЕ, с целью использования стратегических соответствий звеньев цепочек ценностей [66]; распределение ресурсов самым оптимальным образом [67].

Эффективное управление компанией, основанное на достижении синергии, возможно, только при оптимальном соотношении бизнес-единиц в её портфеле. Поэтому одна из важнейших задач менеджмента является определение привлекательности отраслей и конкурентоспособности БЕ. Наиболее распространенный метод анализа в данном случае – составление рейтингов привлекательности, рейтингов конкурентоспособности, построение матрицы «привлекательность-конкурентоспособность» (Матрица «Мак-Кинси – Дженерал Электрик»¹³). Оценка привлекательности и конкурентоспособности на основе рейтингов включает в себя следующие этапы [68]: выбор критерия оценки; назначение каждому критерию своего веса (в сумме равно 1); присвоение рейтинга по каждому критерию (от 0 до 10); получение взвешенного рейтинга (произведение веса и рейтинга) и итогового рейтинга (сумма всех взвешенных рейтингов).

¹² Стань лучшим или проиграешь! 31 секрет лидерства от Джека Уэлча, управляющего "Дженерал Электрик". / http://www.syntone-spb.ru/library/books/?item_id=4223.

¹³ Классификация стратегий инвестирования. / http://www.adload.ru/page/up_0214_217.htm.

Первым делом необходимо оценить привлекательность каждой отрасли, где у компании имеются бизнес-единицы. Затем все отрасли, в которых действует компания, ранжируются по своей привлекательности. И заключительным этапом оценки привлекательности отраслей является оценка общей привлекательности всех отраслей. Конкурентоспособность каждой БЕ оценивается аналогично привлекательности отрасли. Каждый актив в портфеле компании оценивается с точки зрения его положения в отрасли. По ходу анализа сравниваются сильные стороны разных компаний. Выявляются сильные и слабые компании [69]. Подразделения с относительно высокими показателями конкурентоспособности (от 6,7 и выше по 10-бальной шкале) считаются сильными соперниками в своей отрасли, подразделения с относительно низкими показателями (от 3,3 и ниже по 10-бальной шкале) – слабыми.¹⁴ После определения рейтингов, можно с легкостью построить матрицу «привлекательность-конкурентоспособность». По оси абсцисса откладывается итоговый рейтинг конкурентоспособности БЕ, по оси ординат – долгосрочная привлекательность отрасли. По матрице определяет приоритет инвестирования, в какие БЕ необходимо вкладывать, а из каких изымать ресурсы [70].

Выбрав стратегию диверсификации, компания может различными путями проникать в новую отрасль: приобретением действующей компании или созданием нового предприятия, созданием совместного предприятия или заключением стратегического партнерства [71]. Приобретение действующей компании является самым быстрым способом проникновения в интересующую отрасль. Позволяет преодолеть такие барьеры, как: отсутствие технологий и отношений с поставщиками, эффект масштаба и обучаемости, неизвестность бренда, отсутствие каналов распространения и т.п. [72].

Перед менеджментом компании стоит дилемма – купить дорого успешную компанию, или дешево, находящуюся в кризисном состоянии. Оценка бизнеса перед покупкой – сложный вопрос, стоящий перед менеджментом. В большинстве случаев готовый бизнес приобретается по рыночной стоимости [73]. Создание нового предприятия – самый длительный способ вхождения в новую отрасль. Имеет смысл в ряде случаев [74]: создать дешевле, чем купить; низкий уровень конкуренции в отрасли; есть компетенции, опыт, знания позволяющие быстро заполучить КФУ; у отрасли большие перспективы роста, или спрос на товар в данной отрасли слабо удовлетворен. Выход на новые рынки путем создания предприятия с нуля сопряжен с рядом трудностей: входные барьеры, отсутствие производственных мощностей, налаженных связей с поставщиками и покупателями и т.п. Но в случае родственной диверсификации возможно большинство этих трудностей нивелировать (использовать недозагруженные мощности, зонтичный бренд и т.д.).

Анализ отрасли коллекционных игрушек из продуктов питания (КИПП). Конкуренция в данной отрасли до недавнего времени была минимальной. Последнее время повышается активность частных продавцов коллекционных игрушек. Этот процесс обусловлен взрослением тех, кто вырос на «Киндер-сюрпризах», улучшение работы почтовых служб, и развитием Интернета. Поэтому интенсивность конкуренции – низкая (8 баллов). Зато возможный рост интенсивности конкуренции – высокий (3 балла).

Возможностей в отрасли больше, чем угроз. Это связано с ростом проникновения Интернета (как следствие – рост рынка) и отсутствием интереса к данной нише у крупных компаний (из-за специфичности и малого объема). После сведения данных показателей в таблицу можно рассчитать привлекательность данной отрасли – 5,9 баллов (см. Таблицу 1).

¹⁴ Томпсон-мл., Артур. А., Стрикленд III, А., Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа, 12-е издание: Пер. с англ. – М.: Вильямс, 2008. – С. 332.

Данный показатель говорит о средней привлекательности данной отрасли. Что обусловлено, в первую очередь, её малыми размерами и ростом интенсивности конкуренции.

Таблица 1

Результирующая таблица привлекательности отрасли коллекционных игрушек из продуктов питания (разработано авторами)

Критерий	Вес	Рейтинг	Взвешенный рейтинг
Объём рынка	0,2	1	0,2
Темпы роста	0,15	8	1,2
Интенсивность конкуренции	0,15	8	1,2
Усиление конкуренции	0,2	3	0,6
Соотношение возможностей и угроз	0,15	9	1,35
Прибыльность отрасли	0,15	9	1,35
	1		5,9

Анализ существующей бизнес-единицы по методу определения рейтингов не представляет особой ценности, в связи с рядом причин: отсутствие у компании иных источников доходов для определения относительных показателей с другими БЕ; невозможность построения матрицы «привлекательность-конкурентоспособность» по той же причине; отсутствие информации и возможности её получения о деятельности конкурентов (множество мелких независимых продавцов).

Для проведения данного исследования и разработки необходимых рекомендаций, необходимо выявить какими ключевыми факторами успеха обладает Интернет-магазин www.kinder-toys.ru. И возможность их использования в других отраслях деятельности, в случае применения стратегии диверсификации. В результате краткого обзора Интернет-коммерции, был выявлен ряд отрицательных тенденций в работе большинства Интернет-магазинов. Практически у всех исследованных магазинов (91,7%) была размещена не актуальная информация о наличии товара. По результатам исследования отзывов на форумах данных магазинов, а так же тематических Интернет-ресурсов, посвященных данной тематике («Яндекс.Маркет» – www.market.yandex.ru и «ПрайС.РУ» – www.price.ru), были выделены следующие причины не соответствия представленной информации действительной: коммуникационные проблемы внутри организации; работа по принципу предзаказа. Необязательное отношение работников Интернет-магазинов к своим обязанностям, возможно, обусловлено недоработанной законодательной базой их деятельности (на данный момент не принят соответствующий закон, регламентирующий деятельность Интернет-магазинов). А так же простотой создания, следствием чего является низкая морально-этическая сторона ведения бизнеса многими владельцами Интернет-магазинов.

Из цепочки создания ценности Интернет-магазинов видно какие звенья можно объединить с другими отраслями при родственной диверсификации. Возможные объединения звеньев цепочек ценностей:

1. На этапе производства: возможно использование существующего опыта в создании и управления Интернет-магазином; использование одной хостинговой компании для различных БЕ; использование единого IT-отдела; использование единого офисного и складского помещения.
2. На этапе распространения: использование единой курьерской службы доставки; использование единого контрольно-кассового аппарата.

3. На этапе маркетинга: снижение стоимости рекламных показов, за счет их увеличения; взаимобмен ссылками – повышения индекса цитирования в поисковых системах.
4. На этапе обслуживания: единая служба послепродажного обслуживания.

В сфере Интернет-коммерции практически во всех отраслях низкие входные барьеры. Это позволяет компании открывать Интернет-магазин по продаже любым товаром. Если продолжать придерживаться стратегии фокусирования, для каждой будущей БЕ компании, то открываемые Интернет-магазины должны специализироваться на узком сегменте рынка. Рассмотрим, как возможный вариант родственной диверсификации – Интернет-магазины по продаже комнатных растений. В связи с ограниченностью свободного времени, кто-то делает покупки подарков через Интернет. В просторах российского Интернета существует огромное количество сайтов предоставляющих однотипные товары, которые можно преподнести в качестве подарка. Основными отличиями товаров таких ИМ является цена и ассортимент.

Когда человек не определился с выбором подарка, ему может подойти что-нибудь универсальное, красивое, и к тому же полезное. Например, комнатные растения. Но большинство растений продается в пластиковых горшках, что некрасиво и непрактично. В Интернете существуют магазины, предлагающие услуги по посадке цветов в горшки, а так же предоставляющие услуги озеленения. Фирмы, предлагающие услуги пересадки, предоставляют ограниченный выбор горшков и не предлагают готовые решения. Фирмам, предоставляющим услуги по озеленению, не интересны клиенты с единичными заказами нескольких растений.

В ходе исследования, был проведен обзор ассортимента Интернет-магазинов, предоставляющих услуги в сегменте рынка по продаже комнатных растений, с самым высоким индексом цитирования в поисковых системах. Данные Интернет-магазины находятся в сети по следующим адресам: «www.exotic-world.ru», «lowers.tetradon.ru», «www.flowersstreet.ru», «www.bestplants.ru». В результате обзора было выявлено, что ни один из них не предоставляет возможности приобрести готовое горшочное растение, которое можно преподнести в качестве готового подарка. Не доставляющего дополнительных неудобств, таких как подбор и покупка горшка и посадочного материала, а так же осуществление пересадки. В большинстве Интернет-магазинов стоимость растений более чем в три раза превышает оптовые цены, например у компании ООО «7ЦВЕТОВ-Декор». Таким образом, рентабельность наценки в данной отрасли – 300%.¹⁵

В пользу необходимости применения стратегии диверсификации говорят следующие факторы: достижение лидирующих позиций в своей отрасли и ограниченность дальнейшего улучшения многих показателей деятельности; сильно ограниченный объем отрасли; наличие компетенций, которые можно использовать в других отраслях, тем самым добившись синергии; возможность использования эффекта межфирменной кооперации на некоторых звеньях цепочки ценностей; открывшиеся возможности в неродственных сферах.

По результатам анализа цепочки ценностей ИМ «www.kinder-toys.ru» стало ясно, что компания обладает компетенцией для развития бизнеса путем родственной диверсификации – в сфере Интернет-коммерции. Так как входные барьеры для создания Интернет-магазина малы – компания может заниматься продажами различных, разрешенных законам РФ товаров через Интернет. Для первого этапа диверсификации была выявлена свободная ниша рынка, охватывающего два сегмента рынка: продажа комнатных растений и продажа подарков. Эта ниша – продажа готовых композиции из комнатных растений. В результате анализа

¹⁵ Официальный сайт компании «7ЦВЕТОВ-Декор» - www.7flowers.ru.

деятельности компании были выявлены открывшиеся перед ней возможности в неродственной области – услуги по ремонту автомобилей.

Предлагаемый характер диверсификации – комбинированный. Предлагается диверсификация в родственные отрасли (для достижения синергии) и неродственные. Особое внимание при разработке системы управления уделено корпоративному уровню, с учетом того, что диверсифицированная компания должна эффективно выполнять поставленные цели, с различным набором бизнес-единиц в своём портфеле. Компании рекомендуется придерживаться зарекомендовавшей себя стратегии фокусирования. Использование схожей стратегии для каждой БЕ предоставляет возможность применения однотипных стратегических шагов, что так же упрощает и повышает эффективность системы управления компанией.

В качестве родственной диверсификации предлагаемой БЕ становится ИМ «www.greengrft.ru». С учетом малого объёма продажи обоих ИМ и направленностью на более эффективное использование стратегических соответствий звеньев цепочек ценностей, данные БЕ предлагается объединить в одно бизнес-направление «Интернет-коммерция». Вторым направлением деятельности на начальном этапе диверсификации станет бизнес-единица «Автосервис».

Существующий Интернет-магазин «www.kinder-toys.ru» и предлагаемый ИМ «www.greengrft.ru», будут вести свою деятельность от имени корпоративного юридического лица ООО «Киндер-тойз». Это предоставит следующие преимущества: разграничение ответственности между бизнес-единицами; возможность создания стратегического предприятия.

Наиболее оптимальной организационной структурой для деятельности ООО «Киндер-тойз», в случае управления ею на основе выделения стратегических бизнес-единиц, будет смешанной. Но базироваться будет на дивизиональной структуре, с разделением по продукту. Выбор в качестве основы дивизиональной структуры управления обусловлен следующими факторами: позволяет руководству компании не отвлекаться на вопросы тактического управления, и позволяет уделить больше внимания стратегическому уровню; дивизионы являются относительно самостоятельными единицами, обладающие возможностью выбора различных путей ведения своей деятельности в рамках корпоративной стратегии; высокая адаптивность – каждая БЕ эффективно реагирует на изменение ситуации именно в своей отрасли ведения дел; каждая БЕ знает предпочтения своего потребителя и оптимальным образом реагирует на изменения в них; руководство каждого дивизиона ближе к потребителю, знают и понимают свою отрасль; возможность относительно простой оценки вклада каждой БЕ в общую прибыль компании, а так же относительная простота распределения денежных ресурсов между ними; в случае неудачного положения дел у какой-то из бизнес-единиц, её можно быстро выделить из бизнес-портфеля с минимальными негативными последствиями для компании; более эффективное построение связующих элементов в системе управления (организационной культуры, коммуникационной структуры, принятие управленческих решений и т.д.).

Главными опасностями внедрения именно этой структуры управления является конфликт между подразделениями из-за распределения ресурсов, и возможность нацеленности каких-то подразделений на получение сиюминутной выгоды, а не на достижение корпоративной миссии. Для нивелирования данных опасностей предлагаемая организационная структура является смешанной. В отличие от классической дивизиональной структуры, в предлагаемой – каждый дивизион будет довольно сильно ограничен в своих правах. Не все дивизионы будут обособленными подразделениями. Это так же позволяет небольшим подразделениям не заниматься регистрацией собственного юридического лица, а

вести деятельность от имени корпоративного. На уровне бизнес-единиц обязательно будут находиться координаторы, отвечающие за соответствие действий БЕ на достижение корпоративных интересов.

На начальных этапах, при небольшом количестве бизнес-единиц и малых объемах деятельности, возможно передача функций некоторых подразделений на аутсорсинг. Такими функциями будут: ведение бухгалтерии (бухгалтерский отдел) и доставка (курьерский отдел). Некоторые функции будут распределены между имеющимися сотрудниками компаний из других подразделений.

С увеличением масштаба деятельности компании предлагается открытие функциональных подразделений на корпоративном уровне: «экономика и финансы», «стратегическое планирование», «маркетинг и PR», «управление персоналом». На графическом отображении организационной структуры (см. Приложение 8) данные отделы выделены рамками с пунктирными границами. Данные подразделения будут выполнять свои функции на корпоративном уровне управления. Небольшим, по объему, бизнес-единицам, в которых нет соответствующих функциональных отделов, они могут оказывать консультационные услуги.

В случае расширения деятельности компании необходимо изменение системы управления персоналом. Формальными вопросами – ведение трудовых книжек, выплата отчислений в пенсионный фонд, выплаты заработной платы и т.п. на начальных этапах развития диверсификации, будет заниматься бухгалтер компании. На уровне каждой БЕ необходимо использовать свои методы мотивирования – в зависимости от специфики отрасли и работников. Эти обязанности, в случае небольшого размера БЕ, может выполнять непосредственный руководитель единицы, или руководитель материнской компании. Либо выполнение данных функций необходимо передать на аутсорсинг.

Все Интернет-магазины компании предлагается объединить в одно направление деятельности материнской компании – «Интернет-коммерция». На данный момент в рамках этой бизнес-единицы предлагается развитие двух Интернет-магазинов: существующего «www.kinder-toys.ru» и предлагаемого «www.greengrft.ru».

Предлагается разделить миссию и видение в рамках БЕ «Интернет-коммерция» на два уровня: бизнес-единицы и Интернет-магазинов. Миссии и видение ИМ несомненно направлены на достижение миссии и видения БЕ. Разделение предлагается для более точного донесения сути предназначения компании до своих клиентов и других групп влияния. Миссия на уровне магазинов, в первую очередь, будет направлена на клиентов. Текст миссии и видения должен быть размещен на сайтах соответствующих Интернет-магазинов.

Второй Интернет-магазин «www.greengrft.ru» будет заниматься продажей готовых композиций из комнатных растений, пересаженных в гармонично подобранный горшок. Продажа будет осуществляться через сайт по адресу: «www.greengrft.ru». Будет использован эффект межфирменной кооперации с существующим ИМ «www.kinder-toys.ru» по следующим направлениям: создание и администрирование интернет-магазином; использование единого помещения под офис; использование единой курьерской службы.

Вариант организационной структуры БЕ «Интернет-коммерция» на начальном этапе изображен на Рисунке 1. На высшем уровне управления бизнес-единицей будет находиться Директор. Его главные обязанности – координация целей и действий бизнес-единицы на соответствие и достижение корпоративных целей. В его же обязанности входит ведение бухгалтерии, управление персоналом, и маркетинговая деятельность. В случае появления в данных сферах каких-либо затруднений он может обратиться в соответствующие отделы на корпоративном уровне.

На начальном этапе внедрения стратегии диверсификации, большинство элементов предлагаемой структуры управления будут не востребованы. Руководитель бизнес-единицы сможет напрямую управлять всеми работниками бизнес-направления. В его функции будет входить координация основных бизнес процессов в бизнес-единице. Он будет заниматься поддержкой связей с поставщиками и закупками. Маркетинг, связи с общественностью, бухгалтерия – так же в его ведении.

Выделение IT-специалиста, занимающегося администрированием сайта и принятием заказов, позволит оставить в каждом ИМ по одному работнику. Которые будут заниматься предпродажной подготовкой, формированием заказов и передачей их курьеру.

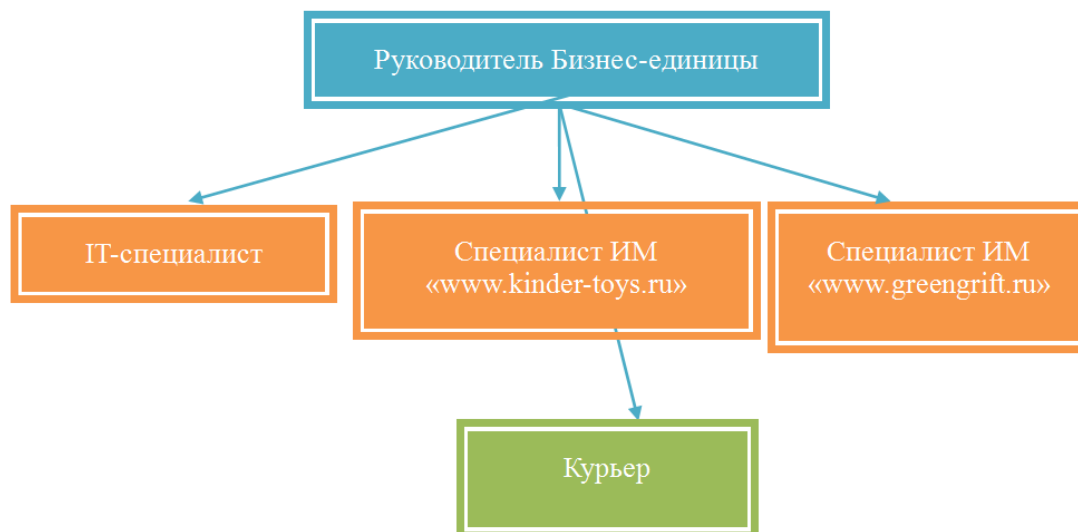


Рисунок 1. Предлагаемая организационная структура БЕ «Интернет-коммерция» на начальных этапах диверсификации. Разработано авторами

При достижении критической массы Интернет-магазинов в активе компании, когда руководитель бизнес-единицы не сможет справиться со своими обязанностями, необходим будет переход к полноразмерной организационной структуре. В данном случае существующие работники, в случае достаточности их опыта и компетенции будут повышены до руководителей соответствующих отделов.

К БЕ «Интернет-коммерция» перейдет существующая организационная культура. Большинство коммуникационных взаимодействий существующего бизнеса перейдут на уровень данной БЕ. К внешнему окружению добавятся только один элемент (компания ООО «7Цветов-Декор»), с которым будет производиться коммуникационное взаимодействие различными способами (лично, телефон, интернет-сайт, sms-оповещение).

Основные существующие бизнес-процессы останутся без изменений. Некоторые из них (web-администрирование, фотографирование товаров и их выставление на сайт, оформление заказов и доставка) будут объединены с предлагаемым Интернет-магазином, и выделены под управление соответствующими отделами – «IT» и «Курьерским».

Два бизнес-процесса будут добавлены: закупка растений, посадочного материала и товаров для декора; создание готовых композиций для продажи.

Предложенные рекомендации направлены на расширение существующего бизнеса Интернет-магазинов путем диверсификации. Внедрение данных рекомендаций позволит компании достичь следующих результатов:

1. Расширить объём предоставляемых компанией услуг. Без привлечения заемных финансовых средств, используя эффект межфирменной кооперации с существующим направлением деятельности и открывшиеся возможности.
2. Сохранить тенденцию повышения оборота компании. Несмотря на малый объём отрасли, в которой она работает, на достижение в ней лидирующих позиций, и на повышения интенсивности конкуренции.
3. Снизить зависимость результатов деятельности ИП «Сонин А.В» от негативных изменений во внешнем окружении.
4. Создать базу для перспективного развития компании в будущем, благодаря внедрению на корпоративном уровне «широкой» миссии, предоставляющей большое разнообразие в выборе способов её достижения.
5. Упростить и повысить управляемость компанией, за счет применения схожих стратегических шагов в различных бизнес-единицах. Это возможно, благодаря использованию на уровне бизнес-единиц зарекомендовавшей себя стратегии фокусирования, что отражено в предложенной миссии и видении на корпоративном уровне.

Главным недостатком деятельности компании на данный момент является концентрация всех её усилий на одном узком сегменте рынка. К тому же со средней привлекательностью и отсутствием перспектив дальнейшего роста. Приверженность однопрофильной стратегии, приведет в скором времени к снижению прибыли компании, за счет усиления давления со стороны конкурентов. А так же не позволит сохранить тенденцию повышения доходов компании, за счет сильной ограниченности отрасли.

Внедрение стратегии диверсификации позволит избавиться компании от всех этих недостатков. Разработанные рекомендации позволят компании расширять свою деятельность постепенно. Для чего были разработаны рекомендации для начального этапа диверсификации, с выделением трех бизнес-единиц. И рекомендации для дальнейшей – широкой – диверсификации. Притом, разработанная организационная структура на корпоративном уровне позволяет трансформироваться из первого варианта во второй, путем повышения по должности имеющихся сотрудников и найма к ним в подчинение новых.

Существующее направление деятельности Интернет-магазин «www.kinder-toys.ru», в результате внедрения рекомендаций, перейдет под управление юридического лица ООО «Киндер-тойз», документы на регистрацию которого уже поданы. Это позволит эффективно распределять прибыль от данного направления деятельности в развитие других бизнес-единиц. Перераспределение функций, обусловленное совершенствованием организационной структуры, с выделением «ИТ» и «курьерского» отделов, позволит на уровне бизнес-направления «Интернет-коммерция» эффективно развивать множество Интернет-магазинов. Чему так же способствуют разработанные миссия и видения на данном уровне управления. Разработанные рекомендации на уровне бизнес-направления «Интернет-коммерция» позволят использовать синергетический эффект, за счет стратегического соответствия звеньев цепочек ценностей.

Предлагаемое расширение деятельности компании в неродственную отрасль позволит снизить зависимость результатов ее деятельности от неблагоприятных изменений в области «Интернет-коммерции». Все остальные БЕ компании зависят от изменений в данной области, т.к. родственная диверсификация, в первую очередь, осуществляется по распространению. Создание совместного предприятия позволит проникнуть в новую отрасль с относительно небольшими затратами. А так же позволит быстро выйти на высокий уровень доходов бизнес-единицы.

В общем, предлагаемые рекомендации позволят расширить спектр предоставляемых услуг. За счет оптимальной системы управления, компания будет характеризоваться относительно высокими показателями дохода и прибыли, поддержанием хороших условий для деятельности своих работников, высоким качеством предоставляемых услуг. Компания будет стремиться к повышению благосостояния граждан России.

Раскрыв понятие системы управления и сущность диверсификации, были выявлены основные преимущества и отличительные черты системы управления на основе выделения бизнес-единиц. Главными преимуществами является достижения синергии и снижение инвестиционного риска. Основными отличиями является наличие большего количества уровней управления в диверсифицированной компании. И необходимость проведения анализа на соответствие бизнес-единиц корпоративным целям и между собой.

Компания специализируется на узкой нише рынка – продаже коллекционных игрушках из продуктов питания, через Интернет-магазин «www.kinder-toys.ru». Было выявлено, что анализируемая компания добилась лидирующих позиций по многим показателям в своей сфере деятельности. А так как компания находится в сегменте рынка с относительно средней привлекательностью, в связи с её специфичностью (малыми объемами) и ростом интенсивности конкуренции, то ИП «Сонин А.В.» необходимо расширение своей деятельности путем диверсификации.

Анализ компании так же позволил выявить ряд компетенций (в области Интернет-коммерции), которые можно использовать в случае применения стратегии диверсификации для достижения синергии. Анализ рыночной ситуации, с учетом имеющихся компетенций, позволил выявить возможные пути для проникновения в новые отрасли. Как в родственные – в сферу продажи комнатных растений, так и неродственные – в сферу ремонта и доработки автомобилей.

На основе результатов проведенного анализа, была разработана структура бизнес-портфеля компании, в котором существующее направление деятельности – Интернет-магазин «www.kinder-toys.ru» становится одной из бизнес-единиц предполагаемой компании ООО «Киндер-тойз», документы на регистрацию которой уже поданы. В качестве родственного направления деятельности была разработана система управления для Интернет-магазина «www.greengrift.ru».

Были разработаны некоторые связующие элементы системы управления предполагаемой организации ООО «Киндер-тойз». Обоснована необходимость проведения для бизнес-единиц «www.greengrift.ru» и ООО «Хонда-Цивик» анализа организационной культуры, коммуникационной структуры, имиджа. Разработка, на базе полученных данных, рекомендаций для совершенствования соответствующих элементов системы управления, с их последующим внедрением. Были разработаны рекомендации направленные на интегрирование предложенной системы управления с существующим направлением деятельности Интернет-магазина. В случае следования Интернет-магазина рекомендациям она выйдет на новый, более высокий, уровень своего развития. Без привлечения заемных средств расширит объем предоставляемых услуг и создаст базу для дальнейшего развития. Увеличит оборот компании, а в перспективе и прибыль. Снизит риск негативного воздействия на деятельность организации от изменений во внешнем окружении.

ЛИТЕРАТУРА

1. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Долгова В.Н., Бачурин А.П. Проектирование систем менеджмента в условиях экономической нестабильности. – Научно-теоретический журнал «Вопросы гуманитарных наук» – Выпуск №3(41), Издательство «Спутник+», 2009, С. 45 – 49.
2. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Долгова В.Н., Бачурин А.П. Теоретический цикл менеджмента в условиях экономической нестабильности. – Научно-теоретический журнал «Вопросы экономических наук» – Выпуск №3(36), Издательство «Спутник+», 2009 – С. 55 – 56.
3. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Долгова В.Н., Бачурин А.П. Технологии менеджмента в нестабильных экономических условиях. – Научно-теоретический журнал «Проблемы экономики» – Выпуск №3(31), Издательство «Спутник+», 2009 – С. 18-21.
4. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Долгова В.Н., Бачурин А.П. Инструментарий и оценка эффективности систем менеджмента в условиях экономической нестабильности. – Научно-теоретический журнал «Аспирант и соискатель» – Выпуск №3(51), Издательство «Спутник+», 2009 – С. 22-24.
5. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Бачурин А.П. Анализ схем распределения фокус - групп внимания в менеджменте. Научно-теоретический журнал «Вопросы экономических наук» – Выпуск №1(40), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 40-42.
6. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Паластина И.П., Бачурин А.П. Формирование менеджмента организации на основе управления стоимостью. Научно-теоретический журнал «Проблемы экономики» – Выпуск №1(35), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 57-59.
7. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Титкова А.В., Бачурин А.П. Актуальные проблемы взаимодействия менеджмента компаний с международными консалтинговыми фирмами. Научно-теоретический журнал «Актуальные проблемы современной науки» – Выпуск №1(51), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 16-18.
8. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Бачурин А.П. Анализ дефектов в управлении, возникающих на основе личностной мотивации менеджера. Научно-теоретический журнал «Аспирант и соискатель» – Выпуск №1(55), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 12-14.
9. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Положенцева И.В., Бачурин А.П. Анализ специфики менеджмента нестандартных ситуаций в консультационном бизнесе. Научно-теоретический журнал «Вопросы гуманитарных наук» – Выпуск №1(45), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 58-60.
10. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Бачурин А.П. Анализ практики менеджмента организации на основе формальных клиенто-ориентированных систем. Научно-теоретический журнал «Современные гуманитарные исследования» – Выпуск №1(32), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 30-32.

11. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Положенцев В.И., Паластина И.П., Бачурин А.П. Анализ проблем управления рисками при оценке нематериальных активов предприятия. Научно-теоретический журнал «Вопросы экономических наук» – Выпуск №2(41), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 70-72.
12. Бачурин А.П., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А., Гайдаренко Л.В. Совершенствование бизнес-стратегии управления товарными знаками на основе экономической целесообразности развития производства лицензионной продукции. Научно-теоретический журнал «Актуальные проблемы современной науки» – Выпуск №2(52), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 15-19.
13. Бачурин А.П., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Управление товарными знаками на основе соблюдения интересов государства. Научно-теоретический журнал «Вопросы гуманитарных наук» – Выпуск №2(46), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 88-92.
14. Бачурин А.П., Филатов В.В., Пшава Т.С., Паластина И.П., Титкова А.В., Положенцева И.В. Управление товарными знаками и ценовой политикой на российском рынке лицензионной продукции. Научно-теоретический журнал «Аспирант и соискатель» – Выпуск №2(56), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 8-13.
15. Бачурин А.П., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А., Гайдаренко Л.В. Управление лицензионными договорами и дистрибьюторской деятельностью на российском рынке товарной продукции. Научно-теоретический журнал «Проблемы экономики» – Выпуск №2(36), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 23-29.
16. Бачурин А.П., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Управление документацией по организации лицензионной и дистрибьюторской деятельности партнеров по бизнесу. Научно-теоретический журнал «Современные гуманитарные исследования» – Выпуск №2(33), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 57-63.
17. Бачурин А.П., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А., Гайдаренко Л.В. Управление дистрибьюторскими отношениями партнеров по бизнесу, осуществляющих реализацию лицензионной продукции. Научно-теоретический журнал «Актуальные проблемы современной науки» – Выпуск №3(53), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 9-16.
18. Бачурин А.П., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Управление факторами, препятствующими развитию лицензионной и дистрибьюторской деятельности. Научно-теоретический журнал «Вопросы гуманитарных наук» – Выпуск №3(47), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 46-51.
19. Бачурин А.П., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А., Гайдаренко Л.В. Экономико-правовые механизмы управления товарными знаками и дистрибьюторской деятельностью на российском рынке лицензионной продукции. Научно-теоретический журнал «Вопросы экономических наук» – Выпуск №3(42), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 14-18.
20. Бачурин А.П., Филатов В.В., Пшава Т.С., Диаров А.А. Управление стратегией организации каналов распределения и реализации лицензионной продукции с позиций товарных знаков. Научно-теоретический журнал «Аспирант и соискатель», – Выпуск №3(57), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 12-17.

21. Бачурин А.П., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Чернышев П.А., Диаров А.А. Управление стратегией лицензирования и дистрибьютерства продукции с позиций товарных знаков. Научно-теоретический журнал «Проблемы экономики», – Выпуск №3(37), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 34-38.
22. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Паластина И.П., Тарасов А.А. Анализ проблем, возникающих при формализации бизнес-процессов и автоматизации менеджмента организации. Научно-теоретический журнал «Современные гуманитарные исследования», Выпуск №3(34), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 33-35.
23. Бачурин А.П., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А., Гайдаренко Л.В. Управление нормативно-правовой базой использования товарных знаков на лицензионную продукцию. Научно-теоретический журнал «Проблемы экономики», – Выпуск №4(38), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 10-14.
24. Бачурин А.П., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Управление лицензионными договорами между заводами изготовителями и дистрибьюторами продукции. Научно-теоретический журнал «Вопросы экономических наук», – Выпуск №4(43), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 32-38.
25. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Диаров А.А., Женжебир В.Н. Расстановка приоритетов в оперативном управлении, при осуществлении due diligence – комплексной методики управленческого консалтинга. Научно-теоретический журнал «Актуальные проблемы современной науки» – Выпуск №4(54), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 16-18.
26. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Стандартизация управления оценочной деятельности на основе использования схематических изображений, при осуществлении due diligence – комплексной методики управленческого консалтинга. Научно-теоретический журнал «Вопросы гуманитарных наук», – Выпуск №4(48), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 29-30.
27. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Диаров А.А., Пшава Т.С. Факторный анализ управленческих процессов. Научно-теоретический журнал «Аспирант и соискатель», – Выпуск №4(58), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 14-16.
28. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Диаров А.А., Женжебир В.Н. Анализ управленческих проблем, возникающих в экспертной деятельности при осуществлении due diligence – комплексной методики управленческого консалтинга. Научно-теоретический журнал «Современные гуманитарные исследования», – Выпуск №4(35), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 15-18.
29. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Проектное управление консалтинговым бизнесом в нестандартных ситуациях Научно-теоретический журнал «Вопросы экономических наук», – Выпуск №5(44), Издательство «Спутник+», 2010 – С. 26-28.
30. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Критерии оценки системы показателей коммерческой организации с позиции стратегического менеджмента. Научно-теоретический журнал «Аспекты современной науки»– Выпуск №1(01), Издательство «Перо - Принт», 2010 – С. 5-8.

31. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Диаров А.А., Женжебир В.Н. Требования к структуре due diligence - комплексной методике управленческого консалтинга. Научно-теоретический журнал «Аспекты современной науки»– Выпуск №2 (02), Издательство «Перо - Принт», 2010 – С. 8-12.
32. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Оценка персонала в рамках процедуры due diligence – комплексной методике управленческого консалтинга. Научно-теоретический журнал «Мир современной науки», – Выпуск №1(01), Издательство «Перо - Принт», 2010 – С. 25-28.
33. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Диаров А.А., Женжебир В.Н. Соотношение власти и принуждения в современном менеджменте. Научно-теоретический журнал «Мир современной науки», – Выпуск №2(02), Издательство «Перо - Принт», 2010 – С. 6-9.
34. Дорофеев А.Ю., Богданова И.С., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Современные проблемы управления активами речного судоходства. Научно-теоретический журнал «Аспекты современной науки»– Выпуск №3(03), Издательство «Перо - Принт», 2010 – С. 5-8.
35. Дорофеев А.Ю., Богданова И.С., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Управление кадровым потенциалом в оценочной деятельности. Научно-теоретический журнал «Аспекты современной науки» – Выпуск №4(04), Издательство «Перо - Принт», 2010 – С. 13-17.
36. Дорофеев А.Ю., Богданова И.С., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Управление процедурой оценки бизнеса с учетом стоимости специфичных нематериальных активов. Научно-теоретический журнал «Мир современной науки» – Выпуск №3(03), Издательство «Перо - Принт», 2010 – С. 5-8.
37. Дорофеев А.Ю., Богданова И.С., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Управление аналитической деятельностью менеджеров в коммерческих организациях. Научно-теоретический журнал «Мир современной науки», – Выпуск №1(04), Издательство «Перо - Принт», 2010 – С. 5-8.
38. Дорофеев А.Ю., Богданова И.С., Филатов В.В., Женжебир В.Н., Диаров А.А. Управление структурой убеждений менеджерского состава на предприятиях. Научно-теоретический журнал «Современный Гуманитаризм» – Выпуск №1(05), Издательство «Перо - Принт», 2011 – С. 5-8.
39. Филатов В.В., Паластина И.П., Дадугин М.В., Нурмагомедова Н.В., Сафронов Б.И. Анализ систем управления стоимостью бизнеса на основе современных информационных технологий. Научно-теоретический журнал «Вопросы гуманитарных наук» – Выпуск №2(52), Издательство «Спутник+», 2011 – С. 21-26.
40. Богданова И.С., Воронин С.В., Филатов В.В. Необходимость стратегической службы для принятия управленческих решений в коммерческих организациях. Научно-теоретический и прикладной журнал «Альманах современной науки и образования» – Выпуск №5(49), Издательство «Грамота», 2011 – С. 162-167.
41. Миргородская М.Г., Паластина И.П., Тарасов А.А., Нурмагомедова Н.В., Филатов В.В. Управление несостоятельностью (банкротством) предприятия с применением статистических и математических методов. Научно-теоретический и прикладной журнал «Альманах современной науки и образования» №2 – Выпуск №2(33), Издательство «Грамота», 2011 – С. 180-184.

42. Филатов В.В., Паластина И.П., Тарасов А.А., Нурмагомедова Н.В., Кобулова А.Б. Управление предприятием на основе экономико-математического моделирования. Научно-теоретический журнал «Проблемы экономики» №1, – Выпуск №1(41), Издательство «Спутник+», 2011 – С. 55-62.
43. Дорофеев А.Ю., Сафронов Б.И., Нурмагомедова Н.В., Гайдаренко Л.В., Филатов В.В. Управление ценовыми мультипликаторами на основе ситуационного анализа рынка. Научно-теоретический журнал «Современные гуманитарные исследования» – Выпуск №1(38), Издательство «Спутник+», 2011 – С. 25-32.
44. Аветисян М.В., Филатов В.В. Современное содержание и концептуальные особенности стратегического менеджмента. Мат-лы VII Международной научной конференции: «Образование – экономика - право: процессы трансформации и критерии эффективности», секция: «Концептуальные особенности современного менеджмента», М.: МИЭМП, 2011, - С. 211-214.
45. Кобулова А.Б., Дадугин М.В., Филатов В.В. Методика управления стратегическим инвестиционным проектом на основе нечетко - множественной модели принятия решения. // Мат-лы Международной научно-практической конференции «Инновационная политика хозяйствующего субъекта: цели, проблемы, пути совершенствования», секция: «Концептуальные особенности современного менеджмента», М.: МВЦ «Крокус-Экспо», РУДН, 2011, С. 315-328.
46. Меркулов П.Б., Левачев А.С., Филатов В.В. Применение математического аппарата нечетких множеств для оценки рисков управления стратегическим инвестиционным проектом // Мат-лы Международной научно-практической конференции «Инновационная политика хозяйствующего субъекта: цели, проблемы, пути совершенствования», секция: «Концептуальные особенности современного менеджмента», М.: МВЦ «Крокус-Экспо», РУДН, 2011, С. 504-523.
47. Колосова Г.М., Филатов В.В. Управление жизненным циклом инноваций – как необходимая процедура стратегического маркетинга. Мат-лы VII Международной научно-практической конференции «Инновационное развитие современной экономики: теория и практика» секция: «Инновации в управлении маркетинговой деятельностью и коммуникациями», М.: ЕОИ, 2011 - С. 410-415.
48. Филатов В.В., Елисеева Т.В. Анализ национальной инновационной системы РФ на основе стратегической концепции социально-экономического развития регионов в условиях современной информационной среды // Мат-лы VIII Международной научной конференции «Образование, экономика, право в современном информационном обществе», Часть III. М.: Московский Университет им. С.Ю. Витте, 2012 - С. 231-238.
49. Паластина И.П., Филатов В.В. Стратегическое управление предприятием на основе инновационных проектов // Материалы I Международная научно-практическая конференция «Приоритетные научные направления: От теории к практике», Новосибирск, 2012, С. 180-184.
50. Филатов В.В., Колосова Г.М., Денисова Н.А., Стратегические подходы к инновационному сервису, формирующему новые региональные рынки в современных условиях развития социально-экономических систем // Научно - практический журнал «Качество. Инновации. Образование» №9, 2012, С. 44-49.

51. Карасев М.В., Филатов В.В., Совершенствование стратегического управления инновационными проектами предприятия на основе современных экономико-математических методов в условиях информационной среды и нарастающей глобализации // Научно - практический журнал «Качество. Инновации. Образование» №1, 2013, С. 35-50.
52. Филатов В.В. Актуальные вопросы управления инновационной деятельностью предпринимательских ассоциаций и стратегических альянсов в условиях нарастающей глобализации // Научно - практический журнал «Качество. Инновации. Образование» №5, 2012, С. 32-41.
53. Коваленко А.В., Филатов В.В. Стратегические аспекты маркетинга инноваций на региональном рынке услуг в современных условиях // Научно – практический журнал «Модернизация, инновации, развитие (МИР)», №11 - С. 56-62.
54. Коваленко А.В., Филатов В.В. Инновационные программы лояльности клиентов: новая маркетинговая стратегия. Научный журнал «Вестник Института Экономики РАН» №3, Российская Академия Наук, С. 78-94.
55. Социально-экономические аспекты прогнозирования и стратегического планирования инновационной деятельности современных организаций. Филатов В.В., Миргородская М.Г., Паластина И.П., Тарасов А.А. // Теоретический и научно - методический журнал «Вестник Университета», №15, С. 179-186.
56. Филатов В.В., Аветисян М.В., Гайдаренко Л.В., Деева В.А., Князев В.В., Кобулов Б.А., Кобиашвили Н.А., Мухина Т.Н., Паластина И.П., Руденко О.Е., Хомутичкина Т.В. [Текст]: МЕНЕДЖМЕНТ. Учебное пособие с тестовыми заданиями, с грифом УМО. Издательство: Москва, Юриспруденция, 2008.
57. Филатов В.В., Хомутичкина Т.В., Деева В.А., Князев В.В., Бачурин А.П., Долгова В.Н., Медведева Т.Ю., Паластина И.П. [Текст]: УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ. Учебное пособие с тестовыми заданиями, с грифом УМО. Издательство: Москва, Издательство ЦНТБ пищевой промышленности, 2009.
58. Филатов В.В., Долгова В.Н., Деева В.А., Князев В.В., Бачурин А.П., Медведева Т.Ю., Паластина И.П., Положенцева И.В., Женжебир В.Н. [Текст]: ГОСУДАРСТВЕННОЕ И МУНИЦИПАЛЬНОЕ УПРАВЛЕНИЕ. Учебное пособие с тестовыми заданиями, с грифом УМО. Издательство: Москва, Издательство ЦНТБ пищевой промышленности, 2010.
59. Филатов В.В., Кобулов Б.А., Колосова Г.М., Ашальян Л.Н., Дадугин М.В., Деева В.А., Денисова Н.А., Кобулова А.Б., Кобиашвили Н.А., Паластина И.П., Положенцева И.В., Сафронов Б.И. // [Текст]: ИННОВАЦИОННЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ – Учебное пособие с тестовыми заданиями, с грифом УМО, Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2011 - 479 С.
60. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Богданова И.С. [Текст]: Управление стоимостью и оценка активов предприятия. ч.1. Основные понятия и подходы к оценке бизнеса, оценка материальных активов предприятия. Учебно-практическое пособие с тестовыми заданиями в 2ух частях, с грифом УМО. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2012 - 472 С.

61. Дорофеев А.Ю., Филатов В.В., Богданова И.С. [Текст]: Управление стоимостью и оценка активов предприятия. ч.2. Организационное обеспечение, оценка финансово-хозяйственной деятельности и нематериальных активов предприятия. Учебно-практическое пособие с тестовыми заданиями в 2ух частях, с грифом УМО. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, 2012 - 350 С.
62. Научно-техническое развитие как инновационный фактор экономического роста. [Текст]: Коллективная монография / Ашальян Л.Н., Женжебир В.Н., Колосова Г.М., Медведев В.М., Паластина И.П., Положенцева И.В., Пшава Т.С., Фадеев А.С., Филатов В.В., Филатов А.В. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, Москва: [б. и.], 2014. - 446 С.
63. Региональные аспекты управления ипотечными кредитными рынками в субъектах РФ и муниципальных образованиях. [Текст]: Коллективная монография / Филатов В.В., Третьяк А.В., Князев В.В., Кобулов Б.А., Колосова Г.М., Шестов А.В. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, Москва: [б.и.], 2014. - 522 С.
64. Роль международных платежных систем в экономике России [Текст]: Коллективная монография / Филатов В.В., Трифонов Р.Н., Князев В.В., Кобулов Б.А., Положенцева И.В., Шестов А.В. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, Москва: [б.и.], 2014. – 462 С.
65. Совершенствование стратегического управления предприятия на основе ситуационного анализа и сбалансированной системы показателей. [Текст]: Коллективная монография / Филатов В.В., Диброва Ж.Н., Медведев В.М., Женжебир В.Н., Князев В.В., Кобулов Б.А., Паластина И.П., Положенцева И.В., Кобиашвили Н.А., Фадеев А.С., Шестов А.В. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, Москва: [б.и.], 2015. - 482 С.
66. Управление лицензионной деятельностью: вопросы теории и практики. [Текст]: Коллективная монография. / Ашальян Л.Н., Дадугин М.В., Диброва Ж.Н. Женжебир В.Н., Колосова Г.М., Медведев В.М., Пшава Т.С., Фадеев А.С., Филатов В.В., Филатов А.В. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, Москва: [б.и.], 2013. - 417 С.
67. Управление хозяйственными связями предприятия с поставщиками и потребителями [Текст]: Коллективная монография / Филатов В.В., Мамедов Ф.А., Медведев В.М., Князев В.В., Кобулов Б.А., Фадеев А.С., Шестов А.В., Подлесная Л.В., Борисова Т.А. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, Москва: [б.и.], 2015.
68. Управление стратегией инвестиционно - экономического развития вертикально-интегрированного холдинга [Текст]: Коллективная монография / Филатов В.В., Трифонов Р.Н., Медведев В.М., Князев В.В., Фадеев А.С., Шестов А.В. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, Москва: [б.и.], 2015.
69. Управление стоимостью товарного знака как объекта оценки в целях его коммерциализации [Текст]: Коллективная монография / Филатов В.В., Дорофеев А.Ю., Князев В.В., Кобулов Б.А., Шестов А.В. Издательство: ЦНТБ Пищевой промышленности, Москва: [б.и.], 2015.

70. Филатов В.В., Кобулов Б.А., Князев В.В., Женжебир В.Н., Отчет по НИР: «Разработка стратегической программы управления инновационным проектом предприятия ООО «Научно - производственная компания «Инновационные технологии» для его новых организационных форм в сфере малого и среднего бизнеса», каф. «Менеджмента» ФБГОУ ВПО Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского, МГУТУ, 2013, 133 С.
71. Филатов В.В., Женжебир В.Н., М.В. Воронина, А.В. Шестов. Отчет по НИР: «Стратегическое управление предприятием на основе ситуационного анализа и сбалансированной системы показателей на рынке инноваций отраслевой экономической системы», каф. «Менеджмента» ФБГОУ ВПО Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского, МГУТУ, 2014, 123 С.
72. Филатов В.В., Кобулов Б.А., Мухина Т.Н., Кобиашвили Н.А., Паластина И.П., Ярошевич М.В., Минайченкова Е.И., Воробьев Д.В. Отчет по НИР: «Инновационная логистика в развитии системы управления производственного предприятия», каф. «Менеджмента» ФБГОУ ВПО Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского, МГУТУ, 2014, 114 С.
73. Филатов В.В., Женжебир В.Н., Князев В.В. Отчет по НИР: «Оценка рыночной стоимости объекта интеллектуальной собственности на примере товарного знака», каф. «Менеджмента» ФБГОУ ВПО Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского, МГУТУ, 2015, 145 С.
74. Филатов В.В., Женжебир В.Н., Князев В.В., Кобиашвили Н.А. и др. Отчет по НИР: «Разработка экономической модели управления хозяйственными связями малого инновационного предприятия ООО «Аркаим» с поставщиками и потребителями», каф. «Менеджмента» ФБГОУ ВПО Московский государственный университет технологий и управления им. К.Г. Разумовского, МГУТУ, 2015, 155 С.
75. Филатов В.В., Дорофеев А.Ю., Князев В.В. Управление стоимостью бизнеса и оценка активов инновационных предприятий пищевой промышленности // Мат-лы Международного научно – методического семинара «Управление стоимостью бизнеса и оценка активов инновационных предприятий пищевой промышленности», М.: МГУТУ им. К.Г. Разумовского (ПКУ), 2015.

Рецензент: Рукина И.М., академик РАЕН, доктор экономических наук, профессор, декан факультета «Управления крупными городами», АНО ВПОА «Международный университет в Москве».

Kobiashvili Nana Aleksandrovna

Moscow State University of technologies and management by K.G. Razumovsky
Russia, Moscow
E-mail: nanisa@yandex.ru

Zingiber Vyacheslav Nikolaevich

Moscow State University of technologies and management by K.G. Razumovsky
Russia, Moscow
E-mail: gengebir@bk.ru

Galitsky Yuri Aleksandrovich

Moscow State University of technologies and management by K.G. Razumovsky
Russia, Moscow
E-mail: gengebir@bk.ru

Fadeev Aleksandr Sergeevich

Moscow State Technical University by Bauman
Russia, Moscow
E-mail: km@mgutm.ru

Medvedev Vladimir Mikhailovich

Moscow aviation Institute (national research University)
Russia, Moscow
E-mail: km@mgutm.ru

Shestov Andrey Vladimirovich

Moscow State University of technologies and management by K.G. Razumovsky
Russia, Moscow
E-mail: av2018@mail.ru

Nemtsev Ivan Valerievich

Moscow State University of technologies and management by K.G. Razumovsky
Russia, Moscow
E-mail: km@mgutm.ru

**Diversification strategy of the control system on the basis
of allocation of business units**

Abstract. This article presents recommendations for improving the system of management of the organization on the basis of allocation of the strategic business units. The constant increase of competitive pressure, together with the fall of the purchasing power of the population in the conditions of crisis may significantly affect the operations of many firms. This is especially true of small firms, most of them working in the same industry – same companies. The relevance of this study is the necessity of the revision of the strategy of the same companies and implementation of diversification strategy. Developed, as a result, recommendations for the improvement of the management system, will be useful to any specialist companies, think about the expansion by diversification. Compliance, with adaptation to specific conditions, allows it to determine the necessity of diversification and effective way to enter into new industries.

Keywords: business unit; sector; strategy; competition; diversification.

REFERENCES

1. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Dolgova V.N., Bachurin A.P. Proektirovanie sistem menedzhmenta v usloviyakh ekonomicheskoy nestabil'nosti. – Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Voprosy gumanitarnykh nauk» – Vypusk №3(41), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2009, S. 45 – 49.
2. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Dolgova V.N., Bachurin A.P. Teoreticheskiy tsikl menedzhmenta v usloviyakh ekonomicheskoy nestabil'nosti. – Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Voprosy ekonomicheskikh nauk» – Vypusk №3(36), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2009 – S. 55 – 56.
3. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Dolgova V.N., Bachurin A.P. Tekhnologii menedzhmenta v nestabil'nykh ekonomicheskikh usloviyakh. – Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Problemy ekonomiki» – Vypusk №3(31), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2009 – S. 18-21.
4. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Dolgova V.N., Bachurin A.P. Instrumentariy i otsenka effektivnosti sistem menedzhmenta v usloviyakh ekonomicheskoy nestabil'nosti. – Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Aspirant i soiskatel'» – Vypusk №3(51), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2009 – S. 22-24.
5. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Bachurin A.P. Analiz skhem raspredeleniya fokus - grupp vnimaniya v menedzhmente. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Voprosy ekonomicheskikh nauk» – Vypusk №1(40), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 40-42.
6. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Palastina I.P., Bachurin A.P. Formirovanie menedzhmenta organizatsii na osnove upravleniya stoimost'yu. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Problemy ekonomiki» – Vypusk №1(35), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 57-59.
7. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Titkova A.V., Bachurin A.P. Aktual'nye problemy vzaimodeystviya menedzhmenta kompaniy s mezhdunarodnymi konsaltingovymi firmami. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Aktual'nye problemy sovremennoy nauki» – Vypusk №1(51), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 16-18.
8. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Bachurin A.P. Analiz defektov v upravlenii, vznikayushchikh na osnove lichnostnoy motivatsii menedzhera. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Aspirant i soiskatel'» – Vypusk №1(55), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 12-14.
9. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Polozhentseva I.V., Bachurin A.P. Analiz spetsifiki menedzhmenta nestandartnykh situatsiy v konsul'tatsionnom biznese. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Voprosy gumanitarnykh nauk» – Vypusk №1(45), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 58-60.
10. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Bachurin A.P. Analiz praktiki menedzhmenta organizatsii na osnove formal'nykh kliento-orientirovannykh sistem. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Sovremennye gumanitarnye issledovaniya» – Vypusk №1(32), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 30-32.
11. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Polozhentsev V.I., Palastina I.P., Bachurin A.P. Analiz problem upravleniya riskami pri otsenke nematerial'nykh aktivov predpriyatiya. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Voprosy ekonomicheskikh nauk» – Vypusk №2(41), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 70-72.

12. Bachurin A.P., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A., Gaydarenko L.V. Sovershenstvovanie biznes-strategii upravleniya tovarnymi znakami na osnove ekonomicheskoy tselesoobraznosti razvitiya proizvodstva litsenzionnoy produktsii. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Aktual'nye problemy sovremennoy nauki» – Vypusk №2(52), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 15-19.
13. Bachurin A.P., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A. Upravlenie tovarnymi znakami na osnove soblyudeniya interesov gosudarstva. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Voprosy gumanitarnykh nauk» – Vypusk №2(46), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 88-92.
14. Bachurin A.P., Filatov V.V., Pshava T.S., Palastina I.P., Titkova A.V., Polozhentseva I.V. Upravlenie tovarnymi znakami i tsenovoy politikoy na rossiyskom rynke litsenzionnoy produktsii. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Aspirant i soiskatel'» – Vypusk №2(56), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 8-13.
15. Bachurin A.P., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A., Gaydarenko L.V. Upravlenie litsenzionnymi dogovorami i distrib'yutorskoy deyatelnost'yu na rossiyskom rynke tovarnoy produktsii. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Problemy ekonomiki» – Vypusk №2(36), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 23-29.
16. Bachurin A.P., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A. Upravlenie dokumentatsiey po organizatsii litsenzionnoy i distrib'yutorskoy deyatelnosti partnerov po biznesu. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Sovremennye gumanitarnye issledovaniya» – Vypusk №2(33), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 57-63.
17. Bachurin A.P., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A., Gaydarenko L.V. Upravlenie distrib'yutorskimi otnosheniyami partnerov po biznesu, osushchestvlyayushchikh realizatsiyu litsenzionnoy produktsii. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Aktual'nye problemy sovremennoy nauki» – Vypusk №3(53), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 9-16.
18. Bachurin A.P., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A. Upravlenie faktorami, prepyatstvuyushchimi razvitiyu litsenzionnoy i distrib'yutorskoy deyatelnosti. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Voprosy gumanitarnykh nauk» – Vypusk №3(47), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 46-51.
19. Bachurin A.P., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A., Gaydarenko L.V. Ekonomiko-pravovye mekhanizmy upravleniya tovarnymi znakami i distrib'yutorskoy deyatelnost'yu na rossiyskom rynke litsenzionnoy produktsii. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Voprosy ekonomicheskikh nauk» – Vypusk №3(42), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 14-18.
20. Bachurin A.P., Filatov V.V., Pshava T.S., Diarov A.A. Upravlenie strategiyey organizatsii kanalov raspredeleniya i realizatsii litsenzionnoy produktsii s pozitsiy tovarnykh znakov. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Aspirant i soiskatel'», – Vypusk №3(57), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 12-17.
21. Bachurin A.P., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Chernyshev P.A., Diarov A.A. Upravlenie strategiyey litsenzirovaniya i distrib'yuterstva produktsii s pozitsiy tovarnykh znakov. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Problemy ekonomiki», – Vypusk №3(37), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 34-38.

22. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Palastina I.P., Tarasov A.A. Analiz problem, vznikayushchikh pri formalizatsii biznes-protsessov i avtomatizatsii menedzhmenta organizatsii. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Sovremennye gumanitarnye issledovaniya», Vypusk №3(34), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 33-35.
23. Bachurin A.P., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A., Gaydarenko L.V. Upravlenie normativno-pravovoy bazoy ispol'zovaniya tovarnykh znakov na litsenzionnyu produktsiyu. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Problemy ekonomiki», – Vypusk №4(38), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 10-14.
24. Bachurin A.P., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A. Upravlenie litsenzionnymi dogovorami mezhdz zavodami izgotovitel'yami i distrib'yutorami produktsii. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Voprosy ekonomicheskikh nauk», – Vypusk №4(43), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 32-38.
25. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Diarov A.A., Zhenzhebir V.N. Rasstanovka prioritetov v operativnom upravlenii, pri osushchestvlenii due diligence – kompleksnoy metodiki upravlencheskogo konsaltinga. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Aktual'nye problemy sovremennoy nauki» – Vypusk №4(54), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 16-18.
26. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A. Standartizatsiya upravleniya otsenchnoy deyatelnosti na osnove ispol'zovaniya skhematicheskikh izobrazheniy, pri osushchestvlenii due diligence – kompleksnoy metodiki upravlencheskogo konsaltinga. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Voprosy gumanitarnykh nauk», – Vypusk №4(48), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 29-30.
27. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Diarov A.A., Pshava T.S. Faktornyy analiz upravlencheskikh protsessov. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Aspirant i soiskatel'», – Vypusk №4(58), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 14-16.
28. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Diarov A.A., Zhenzhebir V.N. Analiz upravlencheskikh problem, vznikayushchikh v ekspertnoy deyatelnosti pri osushchestvlenii due diligence – kompleksnoy metodiki upravlencheskogo konsaltinga. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Sovremennye gumanitarnye issledovaniya», – Vypusk №4(35), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 15-18.
29. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A. Proektnoe upravlenie konsaltingovym biznesom v nestandardnykh situatsiyakh Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Voprosy ekonomicheskikh nauk», – Vypusk №5(44), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2010 – S. 26-28.
30. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A. Kriterii otsenki sistemy pokazateley kommercheskoy organizatsii s pozitsii strategicheskogo menedzhmenta. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Aspekty sovremennoy nauki»– Vypusk №1(01), Izdatel'stvo «Pero - Print», 2010 – S. 5-8.
31. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Diarov A.A., Zhenzhebir V.N. Trebovaniya k strukture due diligence - kompleksnoy metodike upravlencheskogo konsaltinga. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Aspekty sovremennoy nauki»– Vypusk №2 (02), Izdatel'stvo «Pero - Print», 2010 – S. 8-12.
32. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A. Otsenka personala v ramkakh protsedury due diligence – kompleksnoy metodiki upravlencheskogo konsaltinga. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Mir sovremennoy nauki», – Vypusk №1(01), Izdatel'stvo «Pero - Print», 2010 – S. 25-28.

33. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Diarov A.A., Zhenzhebir V.N. Sootnoshenie vlasti i prinuzhdeniya v sovremennom menedzhmente. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Mir sovremennoy nauki», – Vypusk №2(02), Izdatel'stvo «Pero - Print», 2010 – S. 6-9.
34. Dorofeev A.Yu., Bogdanova I.S., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A. Sovremennye problemy upravleniya aktivami rechnogo sudokhodstva. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Aspekty sovremennoy nauki»– Vypusk №3(03), Izdatel'stvo «Pero - Print», 2010 – S. 5-8.
35. Dorofeev A.Yu., Bogdanova I.S., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A. Upravlenie kadrovym potentsialom v otsenochnoy deyatel'nosti. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Aspekty sovremennoy nauki» – Vypusk №4(04), Izdatel'stvo «Pero - Print», 2010 – S. 13-17.
36. Dorofeev A.Yu., Bogdanova I.S., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A. Upravlenie protseduroy otsenki biznesa s uchetom stoimosti spetsifichnykh nematerial'nykh aktivov. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Mir sovremennoy nauki» – Vypusk №3(03), Izdatel'stvo «Pero - Print», 2010 – S. 5-8.
37. Dorofeev A.Yu., Bogdanova I.S., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A. Upravlenie analiticheskoy deyatel'nost'yu menedzherov v kommercheskikh organizatsiyakh. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Mir sovremennoy nauki», – Vypusk №1(04), Izdatel'stvo «Pero - Print», 2010 – S. 5-8.
38. Dorofeev A.Yu., Bogdanova I.S., Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Diarov A.A. Upravlenie strukturoy ubezhdeniy menedzherskogo sostava na predpriyatiyakh. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Sovremennyy Gumanitarium» – Vypusk №1(05), Izdatel'stvo «Pero - Print», 2011 – S. 5-8.
39. Filatov V.V., Palastina I.P., Dadugin M.V., Nurmagedova N.V., Safronov B.I. Analiz sistem upravleniya stoimost'yu biznesa na osnove sovremennykh informatsionnykh tekhnologiy. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Voprosy gumanitarnykh nauk» – Vypusk №2(52), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2011 – S. 21-26.
40. Bogdanova I.S., Voronin S.V., Filatov V.V. Neobkhodimost' strategicheskoy sluzhby dlya prinyatiya upravlencheskikh resheniy v kommercheskikh organizatsiyakh. Nauchno-teoreticheskiy i prikladnoy zhurnal «Al'manakh sovremennoy nauki i obrazovaniya» – Vypusk №5(49), Izdatel'stvo «Gramota», 2011 – S. 162-167.
41. Mirgorodskaya M.G., Palastina I.P., Tarasov A.A., Nurmagedova N.V., Filatov V.V. Upravlenie nesostoyatel'nost'yu (bankrotstvom) predpriyatiya s primeneniem statisticheskikh i matematicheskikh metodov. Nauchno-teoreticheskiy i prikladnoy zhurnal «Al'manakh sovremennoy nauki i obrazovaniya» №2 – Vypusk №2(33), Izdatel'stvo «Gramota», 2011 – S. 180-184.
42. Filatov V.V., Palastina I.P., Tarasov A.A., Nurmagedova N.V., Kobulova A.B. Upravlenie predpriyatiem na osnove ekonomiko-matematicheskogo modelirovaniya. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Problemy ekonomiki» №1, – Vypusk №1(41), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2011 – S. 55-62.
43. Dorofeev A.Yu., Safronov B.I., Nurmagedova N.V., Gaydarenko L.V., Filatov V.V. Upravlenie tsenovymi mul'tiplikatorami na osnove situatsionnogo analiza rynka. Nauchno-teoreticheskiy zhurnal «Sovremennye gumanitarnye issledovaniya» – Vypusk №1(38), Izdatel'stvo «Sputnik+», 2011 – S. 25-32.

44. Avetisyan M.V., Filatov V.V. Sovremennoe sodержanie i kontseptual'nye osobennosti strategicheskogo menedzhmenta. Mat-ly VII Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii: «Образование – экономика - право: protsessy transformatsii i kriterii effektivnosti», sektsiya: «Kontseptual'nye osobennosti sovremennogo menedzhmenta», M.: MIEMP, 2011, - S. 211-214.
45. Kobulova A.B., Dadugin M.V., Filatov V.V. Metodika upravleniya strategicheskimi investitsionnymi proektami na osnove nechetko - mnozhestvennoy modeli prinyatiya resheniya // Mat-ly Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Innovatsionnaya politika khozyaystvuyushchego sub"ekta: tseli, problemy, puti sovershenstvovaniya», sektsiya: «Kontseptual'nye osobennosti sovremennogo menedzhmenta», M.: MVTs «Krokus-Ekspo», RUDN, 2011, S. 315-328.
46. Merkulov P.B., Levachev A.S., Filatov V.V. Primenenie matematicheskogo apparata nechetkikh mnozhestv dlya otsenki riskov upravleniya strategicheskimi investitsionnymi proektami // Mat-ly Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Innovatsionnaya politika khozyaystvuyushchego sub"ekta: tseli, problemy, puti sovershenstvovaniya», sektsiya: «Kontseptual'nye osobennosti sovremennogo menedzhmenta», M.: MVTs «Krokus-Ekspo», RUDN, 2011, S. 504-523.
47. Kolosova G.M., Filatov V.V. Upravlenie zhiznennym tsiklom innovatsiy – kak neobkhodimaya protsedura strategicheskogo marketinga. Mat-ly VII Mezhdunarodnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii «Innovatsionnoe razvitie sovremennoy ekonomiki: teoriya i praktika» sektsiya: «Innovatsii v upravlenii marketingovoy deyatelnost'yu i kommunikatsiyami», M.: EOI, 2011 - S. 410-415.
48. Filatov V.V., Eliseeva T.V. Analiz natsional'noy innovatsionnoy sistemy RF na osnove strategicheskoy kontseptsii sotsial'no-ekonomicheskogo razvitiya regionov v usloviyakh sovremennoy informatsionnoy sredy // Mat-ly VIII Mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii «Образование, экономика, право в современном информационном обществе», Chast' III. M.: Moskovskiy Universitet im. S.Yu. Vitte, 2012 - S. 231-238.
49. Palastina I.P., Filatov V.V. Strategicheskoe upravlenie predpriyatiem na osnove innovatsionnykh proektov // Materialy I Mezhdunarodnaya nauchno-prakticheskaya konferentsiya «Prioritetnye nauchnye napravleniya: Ot teorii k praktike», Novosibirsk, 2012, S. 180-184.
50. Filatov V.V., Kolosova G.M., Denisova N.A., Strategicheskie podkhody k innovatsionnomu servisu, formiruyushchemu novye regional'nye rynki v sovremennykh usloviyakh razvitiya sotsial'no- ekonomicheskikh sistem // Nauchno - prakticheskii zhurnal «Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie» №9, 2012, S. 44-49.
51. Karasev M.V., Filatov V.V., Sovershenstvovanie strategicheskogo upravleniya innovatsionnymi proektami predpriyatiya na osnove sovremennykh ekonomiko-matematicheskikh metodov v usloviyakh informatsionnoy sredy i narastayushchey globalizatsii // Nauchno - prakticheskii zhurnal «Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie» №1, 2013, S. 35-50.
52. Filatov V.V. Aktual'nye voprosy upravleniya innovatsionnoy deyatelnost'yu predprinimatel'skikh assotsiatsiy i strategicheskikh al'yansov v usloviyakh narastayushchey globalizatsii // Nauchno - prakticheskii zhurnal «Kachestvo. Innovatsii. Obrazovanie» №5, 2012, S. 32-41.

53. Kovalenko A.V., Filatov V.V. Strategicheskie aspekty marketinga innovatsiy na regional'nom rynke uslug v sovremennykh usloviyakh // Nauchno – prakticheskiy zhurnal «Modernizatsiya, innovatsii, razvitie (MIR)», №11 - S. 56-62.
54. Kovalenko A.V., Filatov V.V. Innovatsionnye programmy loyal'nosti klientov: novaya marketingovaya strategiya. Nauchnyy zhurnal «Vestnik Instituta Ekonomiki RAN» №3, Rossiyskaya Akademiya Nauk, S. 78-94.
55. Sotsial'no-ekonomicheskie aspekty prognozirovaniya i strategicheskogo planirovaniya innovatsionnoy deyatel'nosti sovremennykh organizatsiy. Filatov V.V., Mirgorodskaya M.G., Palastina I.P., Tarasov A.A. // Teoreticheskiy i nauchno - metodicheskiy zhurnal «Vestnik Universiteta», №15, S. 179-186.
56. Filatov V.V., Avetisyan M.V., Gaydarenko L.V., Deeva V.A., Knyazev V.V., Kobulov B.A., Kobiashvili N.A., Mukhina T.N., Palastina I.P., Rudenko O.E., Khomutinnikova T.V. [Tekst]: MENEDZhMENT. Uchebnoe posobie s testovymi zadaniyami, s grifom UMO. Izdatel'stvo: Moskva, Yurisprudentsiya, 2008.
57. Filatov V.V., Khomutinnikova T.V., Deeva V.A., Knyazev V.V., Bachurin A.P., Dolgova V.N., Medvedeva T.Yu., Palastina I.P. [Tekst]: UPRAVLENIE KACHESTVOM. Uchebnoe posobie s testovymi zadaniyami, s grifom UMO. Izdatel'stvo: Moskva, Izdatel'stvo TsNTB pishchevoy promyshlennosti, 2009.
58. Filatov V.V., Dolgova V.N., Deeva V.A., Knyazev V.V., Bachurin A.P., Medvedeva T.Yu., Palastina I.P., Polozhentseva I.V., Zhenzhebir V.N. [Tekst]: GOSUDARSTVENNOE I MUNITSIPAL'NOE UPRAVLENIE. Uchebnoe posobie s testovymi zadaniyami, s grifom UMO. Izdatel'stvo: Moskva, Izdatel'stvo TsNTB pishchevoy promyshlennosti, 2010.
59. Filatov V.V., Kobulov B.A., Kolosova G.M., Ashalyan L.N., Dadugin M.V., Deeva V.A., Denisova N.A., Kobulova A.B., Kobiashvili N.A., Palastina I.P., Polozhentseva I.V., Safronov B.I. // [Tekst]: INNOVATsIONNYY MENEDZhMENT – Uchebnoe posobie s testovymi zadaniyami, s grifom UMO, Izdatel'stvo: TsNTB Pishchevoy promyshlennosti, 2011 - 479 S.
60. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Bogdanova I.S. [Tekst]: Upravlenie stoimost'yu i otsenka aktivov predpriyatiya. ch.1. Osnovnye ponyatiya i podkhody k otsenke biznesa, otsenka material'nykh aktivov predpriyatiya. Uchebno-prakticheskoe posobie s testovymi zadaniyami v 2ukh chastyakh, s grifom UMO. Izdatel'stvo: TsNTB Pishchevoy promyshlennosti, 2012 - 472 S.
61. Dorofeev A.Yu., Filatov V.V., Bogdanova I.S. [Tekst]: Upravlenie stoimost'yu i otsenka aktivov predpriyatiya. ch.2. Organizatsionnoe obespechenie, otsenka finansovo-khozyaystvennoy deyatel'nosti i nematerial'nykh aktivov predpriyatiya. Uchebno-prakticheskoe posobie s testovymi zadaniyami v 2ukh chastyakh, s grifom UMO. Izdatel'stvo: TsNTB Pishchevoy promyshlennosti, 2012 - 350 S.
62. Nauchno-tehnicheskoe razvitie kak innovatsionnyy faktor ekonomicheskogo rosta. [Tekst]: Kollektivnaya monografiya / Ashalyan L.N., Zhenzhebir V.N., Kolosova G.M., Medvedev V.M., Palastina I.P., Polozhentseva I.V., Pshava T.S., Fadeev A.S., Filatov V.V., Filatov A.V. Izdatel'stvo: TsNTB Pishchevoy promyshlennosti, Moskva: [b. i.], 2014. - 446 S.
63. Regional'nye aspekty upravleniya ipotechnymi kreditnymi rynkami v sub"ektakh RF i munitsipal'nykh obrazovaniyakh. [Tekst]: Kollektivnaya monografiya / Filatov V.V.,

- Tret'yak A.V., Knyazev V.V., Kobulov B.A., Kolosova G.M., Shestov A.V. Izdatel'stvo: TsNTB Pishchevoy promyshlennosti, Moskva: [b.i.], 2014. - 522 S.
64. Rol' mezhdunarodnykh platezhnykh sistem v ekonomike Rossii [Tekst]: Kollektivnaya monografiya / Filatov V.V., Trifonov R.N., Knyazev V.V., Kobulov B.A., Polozhentseva I.V., Shestov A.V. Izdatel'stvo: TsNTB Pishchevoy promyshlennosti, Moskva: [b.i.], 2014. – 462 S.
65. Sovershenstvovanie strategicheskogo upravleniya predpriyatiya na osnove situatsionnogo analiza i sbalansirovannoy sistemy pokazateley. [Tekst]: Kollektivnaya monografiya / Filatov V.V., Dibrova Zh.N., Medvedev V.M., Zhenzhebir V.N., Knyazev V.V., Kobulov B.A., Palastina I.P., Polozhentseva I.V., Kobiashvili N.A., Fadeev A.S., Shestov A.V. Izdatel'stvo: TsNTB Pishchevoy promyshlennosti, Moskva: [b.i.], 2015. - 482 S.
66. Upravlenie litsenzionnoy deyatel'nost'yu: voprosy teorii i praktiki. [Tekst]: Kollektivnaya monografiya. / Ashalyan L.N., Dadugin M.V., Dibrova Zh.N., Zhenzhebir V.N., Kolosova G.M., Medvedev V.M., Pshava T.S., Fadeev A.S., Filatov V.V., Filatov A.V. Izdatel'stvo: TsNTB Pishchevoy promyshlennosti, Moskva: [b.i.], 2013. - 417 S.
67. Upravlenie khozyaystvennymi svyaziyami predpriyatiya s postavshchikami i potrebitelyami [Tekst]: Kollektivnaya monografiya / Filatov V.V., Mamedov F.A., Medvedev V.M., Knyazev V.V., Kobulov B.A., Fadeev A.S., Shestov A.V., Podlesnaya L.V., Borisova T.A. Izdatel'stvo: TsNTB Pishchevoy promyshlennosti, Moskva: [b.i.], 2015.
68. Upravlenie strategiy investitsionno - ekonomicheskogo razvitiya vertikal'no-integrirovannogo kholdinga [Tekst]: Kollektivnaya monografiya / Filatov V.V., Trifonov R.N., Medvedev V.M., Knyazev V.V., Fadeev A.S., Shestov A.V. Izdatel'stvo: TsNTB Pishchevoy promyshlennosti, Moskva: [b.i.], 2015.
69. Upravlenie stoimost'yu tovarnogo znaka kak ob"ekta otsenki v tselyakh ego kommertsializatsii [Tekst]: Kollektivnaya monografiya / Filatov V.V., Dorofeev A.Yu., Knyazev V.V., Kobulov B.A., Shestov A.V. Izdatel'stvo: TsNTB Pishchevoy promyshlennosti, Moskva: [b.i.], 2015.
70. Filatov V.V., Kobulov B.A., Knyazev V.V., Zhenzhebir V.N., Otchet po NIR: «Razrabotka strategicheskoy programmy upravleniya innovatsionnym proektom predpriyatiya OOO «Nauchno - proizvodstvennaya kompaniya «Innovatsionnye tekhnologii» dlya ego novykh organizatsionnykh form v sfere malogo i srednego biznesa», kaf. «Menedzhmenta» FBGOU VPO Moskovskiy gosudarstvennyy universitet tekhnologiy i upravleniya im. K.G. Razumovskogo, MGUTU, 2013, 133 S.
71. Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., M.V. Voronina, A.V. Shestov. Otchet po NIR: «Strategicheskoe upravlenie predpriyatiem na osnove situatsionnogo analiza i sbalansirovannoy sistemy pokazateley na rynke innovatsiy otraslevoy ekonomicheskoy sistemy», kaf. «Menedzhmenta» FBGOU VPO Moskovskiy gosudarstvennyy universitet tekhnologiy i upravleniya im. K.G. Razumovskogo, MGUTU, 2014, 123 S.

72. Filatov V.V., Kobulov B.A., Mukhina T.N., Kobiashvili N.A., Palastina I.P., Yaroshevich M.V., Minaychenkova E.I., Vorob'ev D.V. Otchet po NIR: «Innovatsionnaya logistika v razvitii sistemy upravleniya proizvodstvennogo predpriyatiya», kaf. «Menedzhmenta» FBGOU VPO Moskovskiy gosudarstvennyy universitet tekhnologiy i upravleniya im. K.G. Razumovskogo, MGUTU, 2014, 114 S.
73. Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Knyazev V.V. Otchet po NIR: «Otsenka rynochnoy stoimosti ob"ekta intellektual'noy sobstvennosti na primere tovarnogo znaka», kaf. «Menedzhmenta» FBGOU VPO Moskovskiy gosudarstvennyy universitet tekhnologiy i upravleniya im. K.G. Razumovskogo, MGUTU, 2015, 145 S.
74. Filatov V.V., Zhenzhebir V.N., Knyazev V.V., Kobiashvili N.A. i dr. Otchet po NIR: «Razrabotka ekonomicheskoy modeli upravleniya khozyaystvennymi svyazyami malogo innovatsionnogo predpriyatiya OOO «Arkaim» s postavshchikami i potrebitelyami», kaf. «Menedzhmenta» FBGOU VPO Moskovskiy gosudarstvennyy universitet tekhnologiy i upravleniya im. K.G. Razumovskogo, MGUTU, 2015, 155 S.
75. Filatov V.V., Dorofeev A.Yu., Knyazev V.V. Upravlenie stoimost'yu biznesa i otsenka aktivov innovatsionnykh predpriyatiy pishchevoy promyshlennosti // Mat-ly Mezhdunarodnogo nauchno – metodicheskogo seminara «Upravlenie stoimost'yu biznesa i otsenka aktivov innovatsionnykh predpriyatiy pishchevoy promyshlennosti», M.: MGUTU im. K.G. Razumovskogo (PKU), 2015.