

УДК 65.01 (045)

Методика экспресс-диагностики состояния организации

МАГДАНОВ ПАВЕЛ ВАСИМОВИЧ, кандидат экономических наук, доцент, старший научный сотрудник
Западно-Уральского института экономики и права
E-mail: pmagdanov@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается проблема предвидения факторов и источников кризиса. Предлагается методика для экспресс-диагностики состояния организации, которая нашла применение в процессе стратегического планирования, антикризисного управления и оценки стоимости бизнеса. Цель экспресс-диагностики заключается в оценке текущего состояния организации по ряду внутренних факторов, которые оказали существенное влияние на результаты ее деятельности в отчетном периоде. Предлагаемая автором методика экспресс-диагностики состоит из поэтапного анализа результатов хозяйственной деятельности, системы управления оборотным капиталом, системы управления основным капиталом, системы планирования и бюджетирования, системы учета хозяйственных операций, системы правового обеспечения, системы управления технологическим развитием, системы маркетинга и привлечения потребителей, организации и результатов инвестиционной деятельности. Предложенная методика позволяет оценить механизм управления, выраженный в фактах хозяйственной деятельности, и направлена не только на оценку текущих результатов и получение краткосрочного «среза» в деятельности организации. Диагностика позволяет выявить существенные факты хозяйственной деятельности и дать им комплексную оценку. По итогам аналитической работы на каждом этапе экспресс-диагностики формулируются управленческие проблемы, которые препятствуют долгосрочному развитию организации.

Ключевые слова: организация, стратегическое планирование, антикризисное управление.

The methodology for express diagnostics of the enterprise's position

MAGDANOV PAVEL V., Ph.D., associate professor, senior research fellow of West Ural Economy and Law Institute, Finance University postdoctoral student
E-mail: pmagdanov@gmail.com

Abstracts. The article sets out to discuss the way how crisis can be predicted. The author suggests the set of instruments for analyzing the current state of an organization. The technique suggested has wide practice in Russian companies in the course of strategic planning, crisis management and assessment of a company. The purpose of analyzing an organization is the investigation of factors that have serious influence on the operational and financial results. The technique for evaluating the current state of an organization provides the set of tools for analysis different aspects such as operational and financial outcomes, working capital management, fixed assets management, planning and budgeting, internal control and audit, legal compliance, innovation management, marketing, customer relationship management and investment management. The technique allows having a wide look on the management and control system employed within an organization. Also it makes possible to see the factors that create current operational and financial results. Finally, it leads to recognizing the critical problems that hamper the strategic success.

Keywords: organization, strategic planning, crisis management.

Постановка проблемы

Среди руководителей нередко встречается мнение, что неблагоприятная экономическая конъюнктура выступает главным источником кризиса в деятельности организации. Распространено и суждение о том, что кризис проявляется, главным образом, в нехватке ликвидности и неплатежеспособности, что может привести фирму к банкротству. При этом, однако, упускается из виду, что факторы кризиса складываются в компании в длительном периоде, а признаки кризисных явлений проявляются задолго до возникновения бедственного положения. К примеру, корпорация *IBM* процветала в 1980-х годах, ее успех позволял говорить о выдающихся принципах управления. Работа «*IBM. How The World's Most Successful Corporation Is Managed*» (англ.) вышла в свет в 1987 г., на русском языке опубликована в 1991 г. [1]. В конце 1980-х годов *IBM* находилась на вершине успеха, но в 1992 г. в корпорации разразился масштабный кризис; эксперты полагали, что ее дни сочтены. Многие известные компании испытали влияние кризисов и смогли преодолеть их, но тяжесть кризиса, постигшего *IBM*, была обусловлена отказом руководства от прежней, уникальной философии управления, которая принесла корпорации успех и всемирное признание [2].

Убытки, неплатежеспособность и неликвидность, наступление рисков воспринимаются как состояние острого кризиса лишь тогда, когда его факторы в полной мере сформировались и проявили свое действие. Примеры известных компаний, изучение опыта ведущих теоретиков и практиков управления показывают, что факторы кризиса не лежат исключительно в финансовой области, их источником является управленческая, а не финансовая деятельность. Поэтому актуальным становится вопрос, как выявить и оценить факторы, которые свидетельствуют о неблагоприятном положении дел, складывающемся внутри организации.

Проблема диагностики состояния и оценка перспектив развития организации являются актуальными в отечественной и зарубежной научной литературе (см., напр., [3–5]). Решение этой задачи осуществляется во многих случаях: при привлечении кредитных ресурсов, проведении мероприятий по антикризисному управлению, оценке рыночной стоимости бизнеса, акций и долей в уставном капитале, а также в рамках процесса стратегического анализа [6, 7]. Требуется

методика, посредством которой можно в краткий срок провести всесторонний анализ состояния организации. Поэтому автор видит цель статьи в том, чтобы раскрыть содержание методики экспресс-диагностики состояния организации.

Цели и задачи экспресс-диагностики состояния организации

Цель экспресс-диагностики заключается в оценке текущего состояния организации по ряду внутренних факторов, которые оказали существенное влияние на результаты ее деятельности в отчетном периоде. Диагностика состояния организации позволяет оценить механизм управления, выраженный в фактах хозяйственной деятельности; она направлена не только на оценку текущих результатов, получение краткосрочного «среза» в деятельности организации. Диагностика позволяет выявить существенные факты хозяйственной деятельности и дать им комплексную оценку [2].

Экспресс-диагностика состояния организации проводится ретроспективно, т.е. оцениваются факты, имевшие место в прошедшем периоде. Поэтому важным представляется вопрос о выборе периода анализа, который должен быть достаточно продолжительным, чтобы давать исчерпывающее представление о деятельности организации, но и не слишком длительным, чтобы не допустить напрасной траты ресурсов и времени. Выбор периода, за который проводится анализ деятельности организации, осуществляется на основании следующих критериев: стабильность деятельности организации, наличие кризисов; интенсивность внутрифирменных изменений, размер, масштаб и степень диверсификации операционной деятельности, длительность и стадия экономического цикла в отрасли, уровень развития системы управленческого учета, а также цель и предмет диагностики.

В одних случаях экспресс-диагностика проводится за сравнительно короткий период (1–2 года), в частности при разработке мероприятий по антикризисному управлению в условиях дефицита времени. В других случаях следует увеличивать период анализа, чтобы получить достоверные выводы относительно деятельности в сфере НИОКР (за 5–7 лет), анализ результатов инвестиционной деятельности (более 3 лет), ресурсной и материально-технической базы производства (за 3–5 лет).

Обычно период анализа составляет 2–3 года. В современных условиях большая глубина анализа

серьезно осложняет работу, а степень достоверности получаемых выводов может увеличиться несущественно. Поэтому нужно правильно выбрать период, за который будет проводиться каждый вид анализа в рамках экспресс-диагностики, чтобы получить требуемые выводы с высокой степенью достоверности при наименьшем уровне затрат. Например, анализ управленческой структуры следует проводить не за период, а на дату оценки, что позволит существенно сократить объем аналитической работы.

Экспресс-диагностика состояния организации осуществляется в следующей последовательности, рассмотрим каждый этап подробно. Следует отметить, что при проведении экспресс-диагностики внимание должно сосредотачиваться не столько на том, какие результаты имеются, сколько на том, как именно (организация и управление бизнес-процессами) были получены текущие результаты. Важны именно организационный и управленческий аспекты, поскольку следует изучить процедуры принятия управленческих решений в разных бизнес-процессах, подразделениях и обособленных проектах, которые привели к результатам, которые имеются в данный момент. По итогам аналитической работы на каждом этапе экспресс-диагностики состояния организации формулируются управленческие проблемы, которые препятствуют ее планомерному развитию.

1. Анализ результатов хозяйственной деятельности следует начинать с выявления существенных фактов операционной деятельности и понимания факторов, их определивших. Следует сосредоточить внимание на организации и результатах деятельности подразделений, которые занимаются операционной деятельностью, отвечают за материально-техническое обеспечение, управляют сбытом, привлекают и удерживают клиентов, заключают новые контракты, участвуют в тендерных торгах, управляют логистикой и транспортом, внедряют новые виды товаров, занимаются учетом, контролируют движение денежных средств, управляют проектами.

При оценке результатов хозяйственной деятельности организации следует использовать следующие управленческие отчеты:

- ключевые показатели деятельности;
- отчет о продажах продукции (услуг);
- отчеты об исполнении бюджета доходов и расходов, бюджета инвестиций, бюджета движения денежных средств;

- отчет об анализе финансового состояния;
- отчеты о производстве и отгрузке товаров;
- отчеты об исполнении планов маркетинга;
- отчет о результатах НИОКР;
- инвестиционные проекты и отчеты об их реализации;
- отчеты об анализе степени удовлетворенности клиентов;
- отчеты о составе и движении персонала;
- отчет о формировании фонда заработной платы;
- отчет о формировании себестоимости продукции (услуг);
- отчеты об участии в тендерных торгах.

2. Анализ системы управления оборотным капиталом показывает, насколько эффективно используются оборотные средства, как организовано управление платежными средствами. Решаются следующие задачи:

- а) оценка эффективности использования оборотного капитала;
- б) анализ управления кредиторской и дебиторской задолженностью;
- в) исследование системы управления запасами.

Оценка эффективности использования оборотного капитала осуществляется по показателям структуры, рентабельности и оборачиваемости оборотного капитала, размеру собственных оборотных средств, а также по показателям ликвидности. Внимания заслуживают размер и доля омертвленного оборотного капитала.

Управление кредиторской и дебиторской задолженностью оценивается по доле в структуре пассивов (кредиторская) или активов (дебиторская), показателям оборачиваемости, показателям ликвидности. Следует обращать внимание на соотношение темпов прироста кредиторской и дебиторской задолженности между собой и в отношении темпа прироста выручки. Отсутствие ответственных лиц, правил и процедур принятия финансовых решений может свидетельствовать о неэффективности системы управления финансами.

Управление запасами оценивается по показателям структуры и динамики, срока хранения запасов, доле испорченных, неликвидных, медленно оборачиваемых или неиспользуемых запасов. В промышленной фирме следует обращать внимание на размер и долю незавершенного производства в структуре запасов. При неправильной системе учета может сложиться ситуация, когда сырье

и материалы несвоевременно или некорректно списываются, что неизбежно ведет к появлению и увеличению омертвленного оборотного капитала и формированию скрытого убытка, не отраженно-го в отчете о прибылях и убытках.

По результатам анализа системы управления оборотным капиталом могут быть получены выводы о состоянии организации в следующих аспектах:

- организация процесса материально-технического снабжения;
- организация и управление складским хозяйством;
- организация и управление денежным обращением;
- система управления дебиторской и кредиторской задолженностью;
- политика работы с кредиторами и дебиторами;
- обеспеченность операционной деятельности оборотным капиталом.

3. Анализ системы управления основным капиталом. Сущность данного анализа состоит в оценке имущественного комплекса и оценке его достаточности (избыточности) для данной организации в рамках выбранных видов деятельности. При анализе системы управления оборотным капиталом следует выяснить:

- наличие всех объектов основных средств, которыми владеет или распоряжается компания на праве собственности или аренды (концессии);
- фактическое использование основных средств — загруженность производственных мощностей, сменность работы, выпуск продукции и т.д.;
- физическое состояние используемых объектов основных средств и их способность выполнять паспортные технические характеристики;
- использование объектов основных средств, которые не участвуют в операционной деятельности;
- достоверность документов, подтверждающих право владения или использования основных средств — договоры, свидетельства и пр.;
- обеспеченность операционной деятельности основными средствами;
- экономическая эффективность использования основных средств.

Анализ системы управления основным капиталом — это не проведение инвентаризации, при которой выявляется фактическое наличие объектов

основных средств и их состояние. Важно понять, как организовано принятие управленческих решений о вовлечении в хозяйственный оборот и использовании основных средств. Также следует сделать выводы о том, насколько обеспечена операционная деятельность компании основными средствами. И наконец, нужно оценить риск того, что основные средства, имеющие решающее значение для операционной деятельности, могут быть выведены из хозяйственного оборота в силу непредвиденных действий, к примеру арендодателей или наложения взыскания со стороны третьих лиц.

4. Система планирования и бюджетирования. При оценке системы планирования и бюджетирования следует обратить внимание на такие аспекты:

- система управленческой отчетности;
- методология и организация планирования и бюджетирования;
- формы полномочий и ответственности в процессе планирования;
- порядок и нормативно-методическая документация по нормированию затрат и калькуляции себестоимости продукции;
- нормативная база ценообразования на продукцию (услуги);
- организация и управление затратами;
- система материально-экономического стимулирования.

Компания должна иметь полноценную нормативно-методическую базу планирования и бюджетирования. Ключевыми нормативными документами являются положения об оперативном планировании и бюджетировании, положение о финансово-экономической службе, порядок согласования планов и бюджетов подразделений и дочерних обществ, положение о финансовой структуре, положение о ключевых показателях деятельности, положение о стратегическом планировании. Дополнением к данным документам могут быть инструкции, к примеру, составления карт ключевых показателей деятельности.

Следует обращать внимание и на организацию процессов составления планов и бюджетов. Важны не только регламенты, но и культура планирования. Бюрократичность, формализм и рутинность процедур, с одной стороны, и поспешность, непродуманность или необоснованность планов и бюджетов — с другой, снижают результативность

планирования, делают полученные документы не востребованными или несоответствующими действительности. Следует понимать, что сначала принимаются на будущее решения, отражаемые в планах, которые затем оцениваются в терминах бюджетов, хотя многие руководители ошибочно предпочитают действовать в обратном порядке.

По итогам оценки процессов планирования и бюджетирования могут быть сделаны выводы о системе управления организацией в таких аспектах:

- методология, организация и результативность процессов планирования и бюджетирования;
- достоверность и полнота планово-отчетной документации;
- степень развития нормативно-методической базы планирования и бюджетирования, ценообразования, управления затратами и материально-экономического стимулирования персонала;
- организация и эффективность системы управления затратами;
- степень выполнения бюджетной дисциплины;
- действенность механизма ценообразования.

5. Система учета хозяйственных операций.

Организация может одновременно применять различные системы учета — управленческий учет, бухгалтерский учет, налоговый учет и др. Возможно применение международных стандартов финансовой отчетности. Достоверность и актуальность управленческой отчетности складываются из правильности учетных операций, оформления первичных документов, быстрой обработки массивов учетных данных. Все это должно быть соответствующим образом организовано и обеспечено. Правильные учет затрат на производство и калькуляция себестоимости продукции должны обеспечивать:

- своевременное и достоверное отражение в учете фактических затрат, связанных с производством и сбытом продукции, а также непроизводительных расходов и потерь, допускаемых на отдельных участках производства;
- контроль над эффективным использованием сырья, полуфабрикатов, материалов, топлива, энергии, фонда оплаты труда, а также над соблюдением смет расходов на обслуживание и управление производством.

Компании иногда допускают ошибки в учете производственных затрат и расчете себестоимости продукции. Следствием этого являются неправильно рассчитанные фактические и плановые

цены на продукцию, неверная ценовая политика. Во многих случаях компании неверно определяют объект учета затрат, что приводит к ошибкам в оценке доходов и расходов, неконкурентоспособности по цене, снижению мотивации основного персонала. Система учета затрат должна как можно лучше учитывать особенности операционной деятельности и своевременно выдавать достоверные данные о себестоимости продукции.

По результатам оценки системы учета хозяйственных операций могут быть сделаны выводы в следующих аспектах:

- правильность всех видов учета хозяйственных операций;
- достоверность данных учета и управленческой отчетности;
- влияние системы налогообложения на построение бизнес-модели;
- степень автоматизации учетных операций;
- достоверность и современность информации, необходимой для принятия решений каждым руководителем и ответственным работником.

6. Система правового обеспечения. Защита компании в правовой сфере является важной составляющей процесса управления. С одной стороны, необходимо своевременно оформлять права на объекты, которыми компания владеет или использует, с другой стороны, нужно препятствовать действиям третьих лиц, которые могут привести к утрате этих прав. Фирма должна соблюдать все договорные условия и требования законодательства и надзорных органов. Соответственно, необходимо организовать процесс правового обеспечения.

Локальными нормативными документами в компании должны быть предусмотрены порядок подготовки и согласования проектов договоров, заключения договоров, контроля в процессе их исполнения, а также ведение претензионно-исковой работы. Определяются ответственные исполнители по договорам в соответствии с ключевыми направлениями деятельности компании. Ведение договорной работы, заполнение реестра договоров и хранение документов, как правило, осуществляются с помощью программ электронного документооборота. Все заключенные договоры должны соответствовать нормам законодательства и требованиям надзорных органов. По условиям договоров интересы компании как стороны договорных отношений должны быть защищены в полной мере. Следует обеспечивать надлежащий

учет и хранение всех учредительных документов, лицензий, свидетельств, решений участников, протоколов совета директоров, а также документов, содержащих информацию о контрагентах.

Фирма, которая занимается инновационной деятельностью, обладает множеством прав на объекты интеллектуальной собственности, которые охранять сложнее, нежели любые другие права. Защита прав на интеллектуальную собственность должна быть поставлена на систематическую основу, что позволит постоянно добиваться конкурентных преимуществ в инновационной сфере. На все имеющиеся права следует иметь правоустанавливающие и правоудостоверяющие документы.

По результатам оценки системы правового обеспечения могут быть сделаны выводы относительно следующих аспектов состояния компании:

- организация работы с договорами, претензиями, исками и иными юридическими документами;
- эффективность внутреннего административного контроля;
- степень защищенности прав на объекты, используемые в операционной деятельности, включая права на интеллектуальную собственность;
- организация трудовых отношений с трудовым коллективом и каждым работником по отдельности;
- выполнение требований законодательства о труде.

7. Система управления технологическим развитием. Одним из наиболее сложных аспектов управления в инновационных компаниях, производственных предприятиях и промышленных корпорациях является управление технологическим развитием. Сложность данного процесса объясняется не только трудностями в разработке или внедрении новых технологий, но и тем, что в компании должны быть организационно обособленные подразделения, ответственные за его эффективность, а также тем, что требуется большой объем документации для различных проектов, которых может быть достаточно большое количество. Сложность представляет даже проектная форма реализации процесса технологического развития.

Управление НИОКР требует разработки всех видов проектной документации и отчетов о проведенных исследованиях. Кроме этого, в компании должно быть обособленное подразделение,

ответственное за управление НИОКР. Оно должно заниматься внедрением технических и технологических новинок, решением производственных проблем, применением опыта ведущих компаний. В компании должны постоянно внедряться новые продукты, производственные и технологические процессы, за счет которых будет увеличиваться объем продаж и расти эффективность операций. Все это должно быть правильно организовано.

Наличие портфеля инновационных проектов свидетельствует о том, что компания располагает новыми и перспективными технологическими решениями (собственными и приобретенными), которые могут существенно увеличить доходы и обеспечить прибыльность бизнеса в будущем. Каждый проект должен тщательно прорабатываться с технической и экономической точек зрения. Плановая документация и отчеты по проектам должны своевременно оформляться. Инновационная деятельность компании, с одной стороны, должна быть направленной на формирование конкурентных преимуществ, и, с другой стороны, быть прозрачной для ее собственников. За управление каждым проектом в компании назначаются ответственные лица. Процесс управления проектами должен иметь необходимое информационное, техническое, организационное, кадровое и методическое обеспечение.

По итогам оценки системы управления технологическим развитием могут быть сделаны выводы о состоянии организации в следующих аспектах:

- организация и управление НИОКР;
- эффективность инвестиционной деятельности;
- портфель инновационных и инвестиционных проектов;
- организация финансирования проектов;
- наличие технологической платформы и конкурентные преимущества;
- информационное, организационное, кадровое и методическое обеспечения управления проектами.

8. Маркетинг и привлечение потребителей. Маркетинговая деятельность, направленная на привлечение и удержание потребителей, должна быть организована надлежащим образом. В компании должны быть подразделения, ответственные за привлечение покупателей, организацию участия в тендерных торгах, рекламную и выставочную деятельность, поддержание форматов,

соблюдение стандартов и т.д. Мероприятия по маркетинговой деятельности следует планировать, а после их завершения необходимо составлять соответствующие отчеты.

Привлечение и удержание потребителей. В компании должны быть налажены процессы, направленные на привлечение и удержание потребителей. Для этого необходимо создавать организационные условия. Безусловно, каждый вид рыночной деятельности требует специфической организации процессов привлечения и удержания клиентов; и это должно быть сделано. Кроме того, в компании нужно четко определить целевые группы клиентов, выработать подход к каждой из них и сформировать ценное предложение. Также должны иметься в наличии политика и стандарты работы с клиентами.

Продвижение товаров на рынок. Каждый товар должен на систематической основе продвигаться на рынок. Необходимо проводить организационную работу по участию в выставках, презентациях, информированию потребителей, развитию дилерской сети, оформлению мест продаж и т.д. Данные мероприятия должны носить комплексный характер, быть направленными на привлечение потребителей. Мероприятия по продвижению товаров должны планироваться, а результаты их выполнения — тщательно анализироваться. Товары должны соответствовать критериям качества и цены, а между компанией и потребителями необходимо наладить хорошую обратную связь: все их запросы и предпочтения должны находить отражение в потребительских свойствах продуктов и услуг.

Создание конкурентных преимуществ. Компания должна в полной мере владеть ситуацией на рынках сбыта, анализировать существующие ценовые условия, выяснять состав и поведение конкурентов, изучать состояние и тенденции развития конкурентной среды. Руководство должно четко понимать, какими основными возможностями располагает фирма, какие конкурентные преимущества имеются. Понимание источников и факторов конкурентоспособности позволит компании непрерывно вырабатывать и осуществлять успешные конкурентные стратегии. Создание конкурентных преимуществ должно быть налаженным процессом.

На основании результатов оценки процесса управления маркетинговой деятельностью делаются выводы по следующим аспектам:

- организация и управление маркетинговой деятельностью;
- результативность процессов привлечения и удержания потребителей;
- эффективность деятельности по формированию и улучшению имиджа компании в глазах потребителей и общественности;
- политика и организация работы с потребителями;
- создание, развитие и поддержание основных возможностей;
- способность и возможность компании вести конкурентную борьбу.

9. Инвестиционная деятельность. В компании должен быть налажен процесс планирования инвестиционной деятельности вне зависимости от того, какие инвестиционные решения принимаются. С одной стороны, необходимы стратегия инвестирования и портфель проектов, а с другой стороны, планирование инвестиций на год, квартал, месяц позволяет правильно организовать финансирование инвестиций, сбалансировать денежный поток и не допустить возникновения кассовых разрывов. Поэтому процесс планирования объектов и источников инвестиционной деятельности обособлен от других видов управленческой деятельности. Как правило, в крупной компании планированием инвестиций занимается отдельное подразделение, тогда как небольшие предприятия могут привлекать внешних консультантов для решения подобных задач. Соответственно, компания должна иметь нормативно-методическую базу по разработке инвестиционных проектов, бюджетов развития, планов финансирования проектов, утверждения планово-отчетной документации.

Процедура принятия инвестиционных решений является аналитической, поскольку все параметры таких решений количественно выражены. Однако руководители часто пренебрегают формальной стороной подготовки и принятия инвестиционных решений, что существенно снижает рентабельность инвестиций, увеличивает вероятность наступления рисков, распыляет инвестиционные ресурсы. Принятие инвестиционных решений не может быть эвристической процедурой, требуется строго определенная процедура сбора и анализа исходных данных, разработки и оптимизации инвестиционного проекта, его согласования и утверждения. В больших компаниях принятием

таких решений занимается определенная группа высших руководителей, в частности инвестиционный комитет. Решения о реализации проектов, требующих вложения больших средств, может принимать совет директоров. Следовательно, в компании должны быть выстроены соответствующие процедуры и регламенты, на основании которых определяются функциональные обязанности подразделений в процессе сбора исходных данных, разработки инвестиционных проектов, подготовки и согласования инвестиционных решений, контроля их исполнения. Кроме того, должны быть определены права и полномочия высших руководителей относительно принятия решений об использовании собственных средств и привлечении заемного капитала.

По результатам оценки процесса инвестиционной деятельности могут быть сделаны выводы о состоянии организации в следующих аспектах:

- организация и управление инвестиционной деятельностью;
- целенаправленность инвестиционной деятельности;
- регламентация и стандартизация процесса разработки инвестиционных программ, планов и проектов, а также процедур подготовки, принятия и контроля исполнения инвестиционных решений;
- организация финансирования инвестиционных проектов;
- формы полномочий и ответственности руководителей в принятии и исполнении инвестиционных решений.

По результатам диагностики состояния организации составляется отчет, структура которого соответствует названным выше этапам. Методика экспресс-диагностики состояния организации, разработанная автором, нашла успешное применение в компаниях Пермского края.

Литература

1. Мерсер Д. М. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира / Пер. с англ. М.: Прогресс, 1991. 456 с.
2. Mills D. and Friesen B. Broken Promises: an Unconventional View of What Went Wrong at IBM. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 210 p.
3. Блинов А. О. Организационная диагностика в современных организациях // Россий-

ский академический журнал. 2013. № 1. С. 6–10.

4. Грязнова А. Г., Мельник М. В., Бердников В. В. Развитие методов и приемов диагностики состояния и перспектив развития бизнеса // Школа университетской науки: парадигма развития. 2010. № 1. С. 6–11.
5. Магданов П. В. Теоретические и методологические основы стратегического планирования в корпорациях. Ч. 3. Организация стратегического планирования в корпорации. Пермь: Зап.-Урал. ин-т экономики и права, 2014. 248 с.
6. Мельник М. В. Развитие стратегического аудита // Инновационное развитие экономики. 2012. № 4 (10). С. 42–49.
7. Бариленко В. И., Бердников В. В., Гавель О. Ю. Аналитическое обоснование перспективных бизнес-моделей компаний малого бизнеса // Управленческие науки. 2014. № 4. С. 67–76.

References

1. Merseer D. M. INM: management in the most prosperous world corporation. The translation from English. Moscow, 1991. 456 p. (in Russian).
2. Mills D. and Friesen B. Broken Promises: an Unconventional View of What Went Wrong at IBM. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 210 p. (in English).
3. Blinov A. O. Organizational diagnostics in modern organizations. Rosiyskiy akademicheskiy zhurnal. 2013, No.1, pp. 6–10 (in Russian).
4. Gryaznova A. G., Melnik M. V., Berdnikov V. V. The development of methods and techniques development of position diagnostics and business development perspectives. Shkola universitetskoy nauki: paradigma razvitiya. 2010, No. 1, No, pp. 6–11 (in Russian).
5. Magdanov P. V. Theoretical and methodological bases of strategic planning in corporations. Part III. Perm. West Ural Economy and Law Institute, 2014. 248 p. (in Russian).
6. Melnik M. V. The strategic auditing development. Inovatsionnoye razvitiye ekonomiki. 2012, No.4 (10), pp. 42–49 (in Russian).
7. Barilenko V. I., Berdnikov V. V., Gavel O. Y. Analytical grounding of small business companies perspective business models. Upravlencheskiye nauki. 2014, No.4, No. 67–76 (in Russian).