

ОБРАЗОВАНИЕ ДЛЯ БИЗНЕСА

Международный научно-практический журнал "Вестник МИРБИС" ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>
№ 4 (12) 2017 http://cs.journal-mirbis.ru/-/wF9hjEzYe7C2vJ88lh1pw/sv/document/78/d5/56/521295/226/4_2017_VM.pdf?1517909660
URL статьи: http://cs.journal-mirbis.ru/-/wF9hjEzYe7C2vJ88lh1pw/sv/document/78/d5/56/521295/226/4_2017_VM.pdf?1517909660#page=98

Статья получена: 25.09.2017

Ссылка для цитирования этой статьи: Деев А. А., Киселев В. Д. Муниципальный чиновник – стратег, учитывающий инфраструктурные особенности бизнес-среды? [Электронный ресурс] // Вестник Московской международной высшей школы бизнеса (МИРБИС). – 2017. № 4 (12). С. 98-104. – Библиогр.: с. 104 (5 назв.). – URL: http://cs.journal-mirbis.ru/-/wF9hjEzYe7C2vJ88lh1pw/sv/document/78/d5/56/521295/226/4_2017_VM.pdf?1517909660#page=98 (доступ свободный). Загл. с экрана. Яз. рус., англ.

УДК 342.25 : 330.111.4

Александр Деев¹, Владимир Киселев²

МУНИЦИПАЛЬНЫЙ ЧИНОВНИК – СТРАТЕГ, УЧИТЫВАЮЩИЙ ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-СРЕДЫ?

Аннотация. Описана сложившаяся в городском округе драматическая управленческая ситуация неэффективного использования муниципальных активов для динамичного развития территории. Кейс описан в формате кейс-стади [2-5]. Авторами сформулированы проблемные поля для ключевых акторов. Для заместителя главы администрации городского округа предложено несколько спорных альтернативных вариантов решения актуальной для него проблемы. Кейс может быть использован в учебной дисциплине «Принятие и исполнение государственных решений».

Ключевые слова: развитие муниципального образования, стратегирование, планирование, администрация городского округа, интересы бизнес-структур, монополия, девелопмент, инвесторы, карьерный рост муниципального чиновника, бизнес-мышление.

1 **Деев Александр Анатольевич** – кандидат экономических наук, MBA, доцент кафедры государственного и муниципального управления ФГБОУ ВО «Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова». Российская Федерация, 117997, Москва, Стремянный переулок, д.36. E-mail: tala68@mail.ru

2 **Киселев Владимир Дмитриевич** – доктор делового администрирования, преподаватель МИРБИС (109147, Российская Федерация, Москва, ул. Марксистская, дом 34, корп.7); преподаватель Института государственной службы и управления Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ; член Гильдии маркетологов; член АМБА. Москва, Россия. E-mail: f1f2f3f4@rambler.ru

Внутренняя среда. Объект исследования

Тюбин Петр Петрович, 55 лет, удачно женат, есть дети и внуки. Работает в должности заместителя главы администрации по капитальному строительству городского округа, на которую перевелся с позиции начальника Управления капитального строительства вышеупомянутого городского округа (муниципального образования), в котором родился и вырос. Добросовестный и исполнительный Петр Петрович свою работу в целом знает. Для него нынешняя должность – заслуженное карьерное продвижение лояльного чиновника, логичное расширение профессиональных полномочий. Тем более, что основная деятельность его всегда была связана с работой в администрации данного муниципального образования.

В городском округе Петр Петрович имеет в профессиональных кругах определенный авторитет и в состоянии решать ряд проблем. В зону ответственности Петра Петровича входит курирование Управления капитального строительства городской территории, которое готовит и проводит согласование размещения тех или иных объектов на территории города. Управление определяет режим использования земельных участков, для которых изначально сроки проектирования и строительства конкретных объектов были определены. Задача Петра Петровича – осуществлять (весь период) контрольные функции по графикам строительства; при необходимости корректировать процессы строительства и сдачи объектов Государственной комиссии. Глава администрации муниципального образования вменил Петру Петровичу обязанности: инициировать вопросы досудебного разрешения хозяйственных споров участников строительного процесса (из-за обилия незавершенного строительства в округе); курировать вопросы, касающиеся соблюдения сроков строительства объектов и мониторинг качества выполнения строительно-монтажных работ.

Внешняя среда. Ситуация (сложившаяся система отношений)

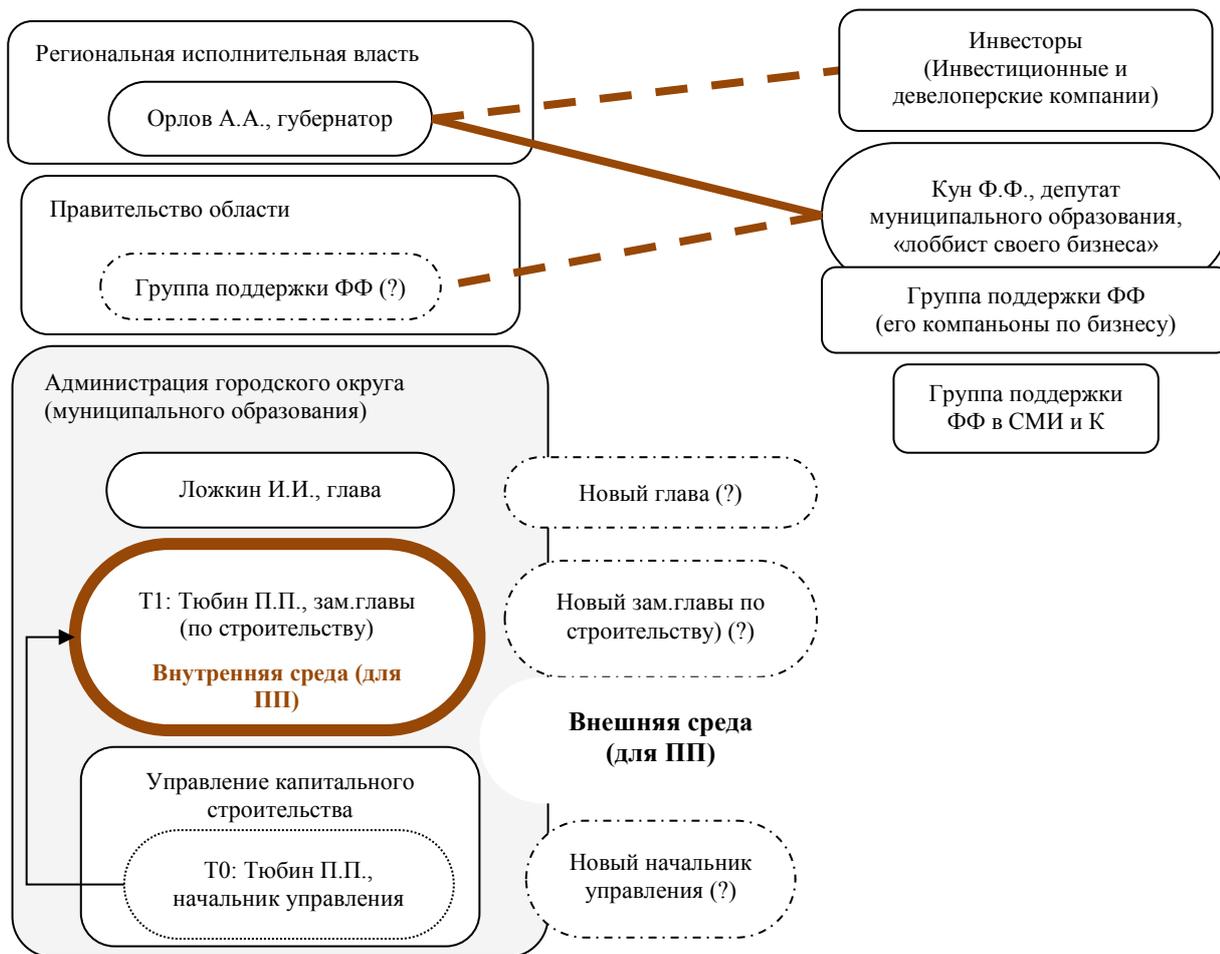
Несколько лет назад Ложкин Иван Иванович, глава администрации муниципалитета, учитывая личную преданность и давние дружеские отношения с Тюбиным Петром Петровичем, пригласил его, как вполне компетентного специалиста, на должность своего заместителя. Благо, будущие подчиненные для него – вполне доверенные и знакомые люди. Тюбин и Лож-

кин, среди управленцев муниципальной территорией – единственные представители «старой гвардии советского формата».

Городской округ, в администрации которого работает Петр Петрович – территория, привлекательная для инвестиций и имеет, по оценкам независимого экспертного сообщества, значительный потенциал для собственного и областного социально-экономического развития.

Орлов Александр Александрович, губернатор области, имеет значительное влияние на руководство городского округа и делает на него «ставку» в своих долговременных стратегиях. Однако, благостные отношения омрачаются фактом наличия незавершенных объектов городского строительства, включая жилье и социальную инфраструктуру, которые давно негативно влияют на экономику муниципального образования, а перспективы их дальнейшей судьбы весьма туманны и неоднозначны.

Причин для образования и накопления проблем с объектами незавершенного строительства было предостаточно: финансовая несостоятельность участников строительного процесса, неподтвержденная правопреемственность новых собственников по отношению к объектам «недостроя», устаревшая конструкторская документация для объектов, аварийное



техническое состояние самих объектов и так далее.

Рис. 1 – Ситуация, которая сложилась в городском округе вокруг Петра Петровича (на момент времени Т1)

Официальные статистические показатели экономической деятельности городского округа по показателям ввода в строй объектов и освоения капитальных вложений, которые потом «стекаются» в министерство строительства области и территориальный орган Федеральной службы государственной статистики, фиксируют главную причину обилия недостроенных объектов - отсутствие должной инициативы у Администрации городского округа, неадекватность давным-давно написанных нормативных документов новым экономическим реалиям, неповоротливость управленческого аппарата и недостаточность инструментов, имеющих у исполнителей, для выполнения заявленных строительных задач.

По факту, Тюбин П. П. имел и имеет необходимые должностные полномочия для выработки и реализации необходимых административных управленческих решений. Сравнительный экспертный анализ показателей конкурентности развития аналогичных городских территорий региона показал, что неисполнение заместителем Главы администрации по капиталь-

ному строительству своих полномочий - следствие отсутствия у него масштабного мышления. Он не умеет взаимовыгодно сочетать интересы Администрации городского округа с интересами местного бизнес-сообщества, включая девелоперские и строительные компании.

Кун Федор Федорович, депутат муниципального образования, руководитель и совладелец крупных строительных и производственных предприятий, торговых компаний на территории городского округа, имеет возможность оказывать значимое влияние на экономику городского округа. Его бизнес-структуры не имеет значимых конкурентов на городских торговых рынках. Монопольное право, как объективная экономическая реальность, присутствует в деятельности всего бизнеса Федора Федоровича и его компаньонов, которые активно реализуют стратегию развития группы своих компаний.

Кун Ф. Ф. видит нераскрытый потенциал своего участия по ряду направлений социально-экономического развития округа. Отсутствие продуктивного диалога с действующим заместителем Главы администрации по капитальному строительству, заставляют Федора Федоровича (ФФ) искать ресурсы регионально-административного и иного свойства для запуска процесса замещения-смещения заместителя главы. Можно сформировать позиции: глава городского округа – «заменить ПП на ФФ»; чиновники из Правительства области – «сместить ПП». Вокруг Куна сформировалась группа общественных деятелей, активно использующих информационные интернет-ресурсы и СММ (Social Media Marketing). В итоге, значимые события, в которых принимает участие ФФ и его окружение тут же становятся достоянием общественности.

Руководство региона настоятельно требует от городской администрации решить проблему незавершенного строительства, усилить внимание к созданию дополнительных инвестиционных площадок на территории округа. Губернатор информирован о наличии местных инвестиционных ресурсов (деньги инвестиционных и девелоперских компаний) для реализации требуемых задач.

С некоторого времени, Ложкин И. И., очень лояльный руководителю региона, стал замечать стратегические ошибки своего заместителя, его принципиальную неспособность к созданию адекватной рыночной среды с учетом интересов инвесторов, что губительно для полноценного социально-экономического развития доверенной ему территории. Иван Иванович подозревает, что в составе Правительстве области есть люди, поддерживающие необходимые лоббистским кругам, покровительствующим бизнесу ФФ, кадровое решение о замене заместителя главы администрации по капитальному строительству. Иван Иванович предполагает, что назначение ему нового заместителя только вопрос времени. Сегодня его мучают два вопроса (пока без ответов): «Есть ли у меня кредит доверия у Губернатора области?» и «Не означает ли начало открытой агрессии против меня самого факт замены прежнего моего назначенца на назначенца нового чужого?»

Поле проблем (то, чего нет или не получается, противоречия):

для губернатора области: «снижение показателей социально-экономического развития региона (в частности, городского округа) вместо желательного повышения, вероятно, вызовет конфликт, который потребует моего личного участия, что нежелательно».

для главы администрации городского округа: «снижение «кредита» доверия со стороны губернатора и избирателей округа может привести к моей отставке, очень нежелательной для меня; пассивные действия ПП, зам. главы, объективно мешают мне и другим моим замам решать задачи социально-экономического развития городского округа».

для ПП, зам. главы администрации (по капитальному строительству): «я чувствую, что мои обычные рутинные действия управленца мешают руководству города решать их профессиональные задачи по социально-экономическому развитию города, но что мне поменять в своем профессиональном поведении, что конкретно сделать, какой применить управленческий подход, чтобы исправить драматичную ситуацию, не понимаю»; «скандал может быть раздут сверх меры в средствах массовой информации и коммуникации (СМИ и К), что не очень желательно для администрации городского округа»; «Кун Ф.Ф. может при помощи лояльных к нему СММИК устроить скандал на федеральном уровне и назначить «козлом отпущения» меня (ПП), а то и Ложкина И.И., выставив нас непрофессионалами».

для инвесторов (инвестиционные и девелоперские компании): «инвестировать, чтобы заработать, хочется, а существующая инвестиционная среда к этому не располагает, т.к. отсутствуют ... и присутствуют ..., необходимые для успеха».

Выбранная проблема (для Петра Петровича): «я чувствую, что мои обычные рутинные действия управленца мешают руководству города решать их профессиональные задачи по социально-экономическому развитию города, но что мне поменять в своем профессиональном поведении, что конкретно сделать, какой применить управленческий подход, чтобы исправить драматичную ситуацию, не понимаю».

Поле задач (для Петра Петровича): организовать и реализовать систему поддержки управленческих решений в области развития рынка девелопмента, в том числе с реализацией мультипликационного эффекта; сохранить доверие руководства к себе; сохранить свою должность при выполнении задач, поставленных прямым и непосредственным руководством; необходимо укрепить свою позицию во внешнем конфликте с представителями бизнес-сообщества; минимизировать неизбежные

стрессы и сохранить себе здоровье.

Выбранная задача (для Петра Петровича): организовать и реализовать систему поддержки управленческих решений в области развития рынка девелопмента в муниципальном округе, в том числе с реализацией мультипликационного эффекта¹.

Предпочтения Петра Петровича, немолодого руководителя в стадии возможного драматического завершения карьеры. Каждый шаг ПП может определить его будущее, он готов при необходимости поступаться принципами ради достижения значимого результата. **Ценности ПП:** пребывание в должности значимого руководителя (высоко статусного чиновника), что обеспечит безбедное существование и спокойное будущее ему и его семье, чтобы управлять, принимать решения, решать судьбы граждан, подчиненных и зависимых от него людей, находиться в центре событий. **Цели, значимые для ПП,** приведены в таблице 1.

1 Мультипликационный эффект поддержки одной отрасли приводит к развитию и других отраслей. Пример, построили торговый центр – дали экономическое развитие другим бизнес-структурам (торговля – торговые компании, эксплуатация здания – Управляющие компании, риелторы – сдача площадей в аренду и т. д.).

Таблица 1 – Цели, значимые для Петра Петровича

Ресурсы	Физические				Психологические			
	Время	Пространство	Материалы	Драйверы изменений, энергии, в т.ч. деньги	Люди	Информация	Технологии	Драйверы изменений. Деятельность
Динамика цели								
Смена идентичности ¹		2			3			4
Существенное увеличение								
Увеличение				5	6	7		
Сохранение					8 9	10		
Снижение	11							
Существенное снижение								
Смена идентичности								

Примечания к таблице 2:

- Смена идентичности субъекта целеполагания, переход его на качественно новый уровень.
- Проявляется в территориальном распространении полномочий ПП как официального лица.
- Проявляется для ПП в занятии качественно другой должности.
- Решить и успешно отчитаться перед руководством о решении злободневной задачи развития капитального строительства как стратегического направления в деятельности Городского округа.
- Проявляется в увеличении дохода Петра Петровича.
- Проявляется в продолжении карьерного роста Петра Петровича. Получить повышение.
- Проявляется во внешней оценке профессиональных, служебных и личностных качеств Петра Петровича, в частности в СМИИК.
- Сохранение рабочего коллектива Управления.
- Подтвердить собственный текущий социальный статус.
- Сохранить репутацию специалиста и грамотного руководителя.
- Минимизировать время, затраченное на решение проблемы и связанных с ней задач.

Варианты решений Петра Петровича, их риски и возможности, бюджеты и прогнозы

Решение 1. Попытаться неформально договориться с инвесторами, предоставив им какие-то дополнительные коммерческие возможности, но понудив сохранять лояльность к себе и городской администрации. **Риски:** поскольку договоренность будет носить неформальный характер, то такое решение не может быть оформлено официально, что усилит риск его неисполнения. **Возможности:** довольно быстрое решение вопроса; уклонение от участия в конфликте и возможной потери должности; возможное полное

устранение угрозы конфликта с инвесторами. **Бюджет:** размер отступных «контрактов», предлагаемых бизнес-сообществом. Может выражаться в различных формах и размерах, поскольку носит неофициальный характер. **Долговременные последствия:** Решение вопроса с переносом во времени проблемы открытого недоверия. При этом, как и в случае с любыми «неформальными договоренностями», возникнет некоторая зависимость Петра Петровича от бизнес-сообщества, поскольку подобная договоренность будет носить явно нелегитимный характер.

Решение 2. Попытаться неформально договориться с Главой администрации городского округа о возможных «отступных» со своей стороны и неких гарантиях дальнейшей комфортной работы в Аппарате администрации округа с аналогичными полномочиями по текущей занимаемой должности, тем самым понудив сохранять лояльность к себе со стороны всей городской администрации. **Риски:** поскольку договоренность будет носить неформальный характер, то и такое решение не может быть оформлено официально, что усилит риск его неисполнения. **Возможности:** довольно быстрое решение вопроса; уклонение от участия в конфликте и возможной потери доверия, но гарантии дальнейшего трудоустройства; возможное полное устранение угрозы конфликта с инвесторами. **Бюджет:** мало затратный, возможна потеря собственного имиджа. **Долговременные последствия:** Решение вопроса с переносом проблемы открытого недоверия. При этом, как и в случае с любыми «неформальными договоренностями», некоторая зависимость Петра Петровича от решения действующего главы администрации, поскольку подобная договоренность будет носить явно нелегитимный характер.

Решение 3. Попытаться неформально договориться с главой администрации городского округа о возможной его поддержке и неких необходимых преференциях по дальнейшей комфортной работе Петра Петровича, но уже в Аппарате Правительства области с определенными полномочиями в новой должности, тем самым понудив сохранять лояльность к сложившейся ситуации. **Риски:** поскольку договоренность будет носить неформальный характер, то и такое решение не может быть оформлено официально, что усилит риск его неисполнения. **Возможности:** довольно быстрое решение вопроса; уклонение от участия в конфликте и возможной потери доверия, но гарантии дальнейшего трудоустройства; возможное полное устранение угрозы конфликта с инвесторами и чиновниками из Правительства области. **Бюджет:** мало затратный, возможная потеря собственного имиджа. **Долговременные последствия:** Решение вопроса с переносом проблемы открытого недоверия. При этом, как и в случае с любыми «неформальными договоренностями», некоторая зависимость Петра Петровича от решений уже действующих руководителей Правительства региона, поскольку подобная договоренность будет носить явно нелегитимный характер.

Решение 4. Попытаться неформально договориться с инвесторами, которые предоставят ему какие-то дополнительные коммерческие возможности, т. е. руководящую позицию в бизнес-структурах Федора Федоровича, но понудив сохранять лояльность к себе и городской администрации. **Риски:** поскольку договоренность будет носить неформальный характер, то и такое решение не может быть оформлено официально, что усилит риск его неисполнения. **Возможности:** довольно быстрое решение вопроса; уклонение от участия в конфликте и возможной потери должности и доходного места работы в принципе; возможное полное устранение угрозы конфликта с инвесторами. **Бюджет:** размер отступных «контрактов», предлагаемых бизнес-сообществом. Может выражаться в различных формах и размерах, поскольку носит неофициальный характер, но тем не менее, будет иметь конкретную затратную составляющую. **Долговременные последствия:** Решение вопроса с переносом проблемы открытого недоверия. Возникает зависимость Петра Петровича от бизнес-сообщества.

Решение 5. Создать видимость активной деятельности перед начальством, вместе с тем не предпринимая никаких реальных компетентных действий по решению проблемы, со своей стороны. Постараться на реальные действия подтолкнуть начальство, включая подготовку и издание городским руководством неправомερных распоряжений по реализации ряда решений в отношении застройщиков и подрядчиков строительных объектов. При этом в официальных ситуациях выражать готовность и усердие по решению ситуации, ссылаясь на неработающие нормативно-правовые акты и несознательных участников процесса, а в неофициальных давать понять, как всем заинтересованным бизнес-структурам Петр Петрович рад бы им помочь и всецело на их стороне, но вот начальство требует... **Риски:** у начальства все-таки закончится терпение и Петр Петрович может лишиться своего места; полная потеря репутации эффективного служащего «старого формата», не умеющего решать поставленные задачи. **Возможности:** на острие конфликта вывести руководство и представителей бизнес-элиты, самому оставшись в тени; в случае успешного манипулирования и маневрирования можно сохранить со всеми хорошие отношения; за неудачи будет отвечать руководство, подписывавшее неправомερные документы либо неправильные решения. **Бюджет:** не имеет существенного значения. **Долговременные последствия:** развитие рынка девелопмента может быть заторможено. В случае успеха репутационный эффект для Петра Петровича будет минимальным: выведя на первые роли всецело руководство, оставшись в тени, Петр Петрович не сможет получить максимальный уровень одобрения от руководства, что, в итоге, может негативно сказаться на карьере.

Выбранное решение: первое, оно соединяет легальный формат решения вопроса, что повышает безопасность действия Петра Петровича и, вместе с тем, дает возможность ускорить процесс с помощью переговорной составляющей.

Способы контроля реализации выбранного решения: метрика структурная - выполнение стоящей задачи, а именно ликвидация

образовавшихся организационно-управленческих проблем; **метрика финансовая** – минимизация возможных затрат на решение вопроса; **метрика отношений** – положительная оценка действий со стороны руководства; **метрика правоотношений** – отсутствие нарушений земельного и гражданского законодательства. В таблице 2 сегментированы представленные выше пять решений.

Таблица 2 – Итоговая матрица решений Петра Петровича (акцентуация его решений).

Персонаж или группа	Одиннадцать эталонных менеджерских стратегий											Итого (решений)
	Сотрудничество	Сотрудничество + соперничество	Соперничество	Соперничество + уклонение	Уклонение	Растворение + уклонение	Растворение	Сотрудничество + растворение	Сотрудничество + уклонение	Соперничество + растворение	Компромисс	
Ложкин И. И., глава администрации городского округа	P1, P3	P3, P5							P2			5
Орлов А. А., губернатор региона		P5										1
Кун Ф. Ф., депутат	P4				P5						P4	3
Инвесторы. Инвестиционные и девелоперские компании	P4				P5						P1, P4	4
Группа поддержки ФФ в Правительстве области												0
Группа поддержки ФФ (компаньоны)												0
Группа поддержки ФФ в СМИиК												0
...												0
Итого (число решений)	4	3	0	0	2	0	0	0	1	0	3	13

Обозначения: символы P1, P2 ... в ячейке таблицы – первое, второе ... решения касаются данного персонажа. Пустые ячейки в таблице 2 - это решения не были продуманы и предложены.

Выводы по таблице 2: Из одиннадцати эталонных менеджерских стратегий у Петра Петровича проработаны только пять: «сотрудничество», «сотрудничество+ соперничество», «компромисс», «уклонение» и «сотрудничество+ уклонение». Решения, преимущественно неформальные, направлены только на четырех персонажей, преимущественно – на Ивана Ивановича и инвесторов, в меньшей степени на Федора Федоровича и губернатора. Возможно это ошибки. Есть большие сомнения в успехе Петра Петровича как специалиста, способного использовать широкий диапазон управленческих решений и действий, сочетающих экономические, правовые, социальные, психологические аспекты. Прогноз: вероятность сохранения ПП в должности заместителя главы очень низкая.

Заключение

На исследовательский вопрос, заданный в заголовке статьи «Может ли муниципальный чиновник быть стратегом, учитывающим инфраструктурные особенности бизнес-среды?», ответ – положительный. Да, может, но это потребует от него высокого профессионализма; осознанных гражданских и личностных ценностей; прописанных и согласованных целей изменений, желаемых для социума; проработанного (лично и в команде) инструментария выработки и реализации принятых взаимовыгодных синергетических решений о развитии.

Литература

1. Деев А. А., Соколов М. С. Проблемы реализации государственной промышленной политики России // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17. – № 5. – С. 585-596.
2. Киселев В. Д. Инструменты бизнес-моделирования в деятельности технологического предпринимателя // Экономика и управление в машиностроении. – 2017. – №1. – С. 25–31.
3. Киселев В. Д. Открытая библиотека российских кейсов (на базе технологической платформы «Кейкис»). На пути в мировое хозяйство // Под ред. Л. И. Евенко и Н. Н. Карповой. – Выпуск XI. – М.: Граница, 2013. – 280 с.
4. Киселев В. Д. Российские кейсы в жанре кейкис // Маркетинг услуг. – 2014. – №1(37). – С. 22–48.
5. Киселев В. Д. Технология написания проектного кейса в жанре «кейкис» // «Научные исследования и разработки. Социально-гуманитарные исследования и технологии». – 2015. – № 4(13). – С. 7-14.

Alexander Deev¹, Vladimir Kiselev²

IS A MUNICIPAL OFFICIAL A STRATEGIST WHO TAKES INTO ACCOUNT THE INFRASTRUCTURE FEATURES OF THE BUSINESS ENVIRONMENT?

Abstract. The current dramatic management situation in the urban district of ineffective use of municipal assets for active development of the territory is described. The case is described in the KEYKIS format [2-5]. The authors formulated problem fields for key actors. For the deputy head of the administration of the city district several controversial alternative solutions to the actual problem for him were suggested. Keykis can be used in the academic discipline «Adoption and execution of government decisions».

Key words: development of the municipal formation, strategy, administration of the city district, interests of business structures, monopoly, development, investors, career growth of a municipal official, business thinking.

1 **Deev Alexander** – candidate of economic sciences, MBA, Associate Professor of the Department of State and Municipal Management Plekhanov Russian University of Economics. Stremyanny lane 36, Moscow, 117997, Russian Federation. E-mail: Deev.08@mail.ru

2 **Kiselev Vladimir D.** – Doctor of Business Administration, lecturer of MIRBIS (ul. Marksistskaya, 34/7, Moscow, 109147, Russian Federation) and lecturer of Institute of Public Administration and Management of the Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; a member of the Guild of Marketing; a member of the AMBA. Moscow, Russia. E-mail: f1f2f3f4@rambler.ru

References

1. Deev A. A., Sokolov M. S. Problemy realizacii gosudarstvennoy promyshlennoy politiki Rossii [Problems of implementation of the state industrial policy of Russia] // *Rossiyskoe predprinimatelstvo*. 2016. T. 17. № 5. Pp. 585-596.
2. Kiselev V. D. Instrumenty biznes-modelirovaniya v deyatel'nosti tekhnologicheskogo predprinimatel'ya [Tools for Business Modeling in the Activity of a Technological Entrepreneur] // *Ehkonomika i upravlenie v mashinostroenii*. 2017. №1. Pp. 25-31.
3. Kiselev V. D. Otkrytaya biblioteka rossiyskih keysov na baze tekhnologicheskoy platformy Keykis. Na puti v mirovye hozyaystvo [Open library of Russian cases (on the basis of the technological platform "Keikis"). On the way to the world economy] // Ed. L.I. Evenko and N.N. Karpova. Issue XI. Moscow: Granitsa, 2013. 280 p.
4. Kiselev V. D. Rossiyskie keysy v zhanre keykis [Russian cases in the genre Keikis] // *Marketing uslug*. 2014. No. 1 (37). Pp. 22-48.
5. Kiselev V. D. Tekhnologiya napisaniya proektnogo keysa v zhanre keykis [Technology of writing a project case in the genre "Keykis"] // *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Socialno-gumanitarnye issledovaniya i tekhnologii* 2015. No. 4 (13). Pp. 7-14.