



Владимир Токарев

Алёна начинает и ... (4)

Война на рынке вакансий — 8

Владимир Токарев

**Алёна начинает и... (4).
Война на рынке вакансий – 8**

«Издательские решения»

Токарев В.

Алёна начинает и... (4). Война на рынке вакансий – 8 /
В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-935222-4

Это практическое приложение к книге «Стратегическое управление персоналом». Оно включает пошаговый алгоритм разработки стратегии в войне на рынке вакансий, необходимые формы для заполнения, дополнительные материалы, облегчающие разработку стратегии, вопросы и ответы по теме стратегического управления персоналом и, наконец, фантастическую бизнес-повесть, иллюстрирующую войну на рынке вакансий. Материал книги основан на 20-летнем опыте автора по разработке стратегий фирм из самых разных отраслей.

ISBN 978-5-44-935222-4

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Аннотация	6
Прочитать в первую очередь	7
Краткое содержание	8
1. Бизнес-школа «Практика 2.0»: курс СУП (4)	9
Автор (разработчик) проекта	9
Предыстория проекта	10
Содержание продуктов и акции проекта	12
2. Выпуск №8 – описание 8 этапа	18
Предисловие и структура практикума	18
Введение – к вопросу о применении SWOT – анализа при разработке стратегии фирмы ⁴	20
Конец ознакомительного фрагмента.	23

Алёна начинает и... (4) Война на рынке вакансий – 8

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2018

ISBN 978-5-4493-5222-4 (т. 4)

ISBN 978-5-4493-3334-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Приглашаем в бизнес-школу будущего!



Бизнес-школа «Практика 2.0» начала свою работу!
Объявлен набор на программу
«Мастер делового администрирования -
Master of Business Administration (MBA)»

Буквально у каждой российской компании сегодня есть шанс и достаточное временное окно, чтобы выйти в лидеры (региональные, российские, мировые — все зависит от исходной точки, от которой планируется старт). Это связано с наличием разрыва/барьера между современной теорией менеджмента и существующей практикой управления в подавляющем большинстве компаний в нашей стране (практику управления легко оценить по таким показателям как качество продуктов и производительность труда). Чтобы использовать этот шанс, мы приглашаем менеджмент компаний приобрести критическую массу управленческих знаний, которая позволит кардинально изменить ситуацию в лучшую сторону.

Этому будет способствовать первая программа бизнес-школы «Практика 2.0», над которой работа шла последние 5 лет под руководством инициатора данного проекта – Владимира Токарева. Фокусировка на анализе причин возникновения разрыва/барьера между современной теорией менеджмента и реальной практикой управления позволила предложить слушателям достаточный инструментарий для кардинального изменения ситуации к лучшему, и в целом, по мнению инициатора проекта, даже, кобыточный, что позволит не просто преодолеть обозначенный разрыв, но и выйти в лидеры.

Реализация проекта для слушателей будет включать в себя 3 этапа:

Рис. 1. Страничка бизнес-школы.

[Посетите нашу страничку и скачайте бесплатные выпуски про бизнес-школу «Практика 2.0»](#)

Аннотация

Практикум по разработке стратегии в войне на рынке вакансий состоит из 10 этапов, которые будут опубликованы в 10 книгах.

В этой книге под одной обложкой представлены две книги – в первой описан 8 этап, во второй продолжение фантастической бизнес-повести, ее можно рассматривать одновременно как стратегическую экспресс-диагностику компании в войне на рынке вакансий.

Практикум является приложением к книгам «Стратегические секреты консультанта» и «Стратегическое управление персоналом», изданных каждая в 3 частях.

Будет полезен руководителям и владельцам бизнеса.

Предназначен для самостоятельной разработки стратегии в войне на рынке вакансий с использованием рекомендуемых шагов и форм (если они требуются) для заполнения. Основан на 20-летнем опыте консультирования компаний из самых разных отраслей по теме стратегического менеджмента и новой концепции стратегического управления персоналом, предложенной автором книги.

Прочитать в первую очередь

Сразу хочу предупредить читателей и покупателей этой книги: если вы купили одну из книг, посвященной вопросам стратегии, например «Война на рынке вакансий»¹, не торопитесь покупать книги с теми же номерами, но с другим названием, например «Стратегия фирмы» или «Стратегия стартапа».

Дело в том, что практические задания и др. самые важные материалы в книгах по стратегическому управлению разными объектами будут похожи друг на друга, поскольку предлагается использовать одну и ту же проверенную технологию разработки стратегии, просто применительно к разным объектам.

Потому, надеюсь, что имея технологию для одного объекта, читатель сможет вывести для другого объекта стратегию самостоятельно. Отличия книг с разными названиями будет в основном одно – это разные сквозные примеры:

Итак, вот главное отличие книг с разными названиями:

Стратегия фирмы – содержит сквозной пример по разработке стратегии компании,

Стратегия стартапа – содержит сквозной пример по разработке стратегии одного стартапа,

Стратегия в войне за таланты (стратегическое управление персоналом) – содержит сквозной пример по разработке стратегии компании в отношении персонала,

Стратегия карьеры – содержит сквозной пример по разработке стратегии карьеры одной личности,

Стратегия в войне за лучшего поставщика – содержит сквозной пример по разработке стратегии в отношении поставщиков.

И потому, приобретая одни и те же книги в отношении разных объектов, вы сами принимаете решение и ответственность за такую в определенной степени избыточную покупку.

Другое дело, что если будут полезные находки в ходе разработки таких сквозных примеров или применения стратегического менеджмента к разным объектам управления, об этом будет обязательно написано в предисловии к соответствующей книге и, скорее всего, будет представлено в форме вопросов любознательного генерального директора² и ответов автора.

Выпуск большого количества похожих книг объясняется очень просто:

– тому, кому нужно разработать стратегию своей новой карьеры – лучше приобрести книгу по СЭД³ своей новой карьеры,

– а если стоит задача – разработать стратегию в войне на рынке вакансий – лучше, конечно, приобрести соответствующую серию книг по вашей задаче.

¹ Первая книга серии вышла с названием «Стратегия в войне за таланты».

² Виртуального героя книг автора.

³ Стратегическая экспресс-диагностика.

Краткое содержание

1. Бизнес-школа «Практика 2.0»: курс СУП (4)

Описание проекта краудфандинга

2. Выпуск №8 – описание 8 этапа

Предисловия

Задание на 8 этапе

Вопросы-ответы при работе над 8 этапом

4. Стратегическая экспресс-диагностика – 4

Пример выполнения 8 этапа:

Алёна начинает и...

Часть 4.

1. Бизнес-школа «Практика 2.0»: курс СУП (4)

Описание проекта краудфандинга

Автор (разработчик) проекта

Кандидат технических наук, директор КЦ «Русский менеджмент», инициатор организации бизнес-школы «Практика 2.0», автор более 100 книг:



Рис. 2. Книги автора.

Предыстория проекта

Актуальность темы

Существующий разрыв между теорией и практикой управления на российских предприятиях привел к существующей сегодня преимущественно сырьевой структуре экспорта нашей страны. В первую очередь, недостаточно хорошее качество товаров и услуг российского производства является причиной того, что, как говорится, «наши продукты не хотят».

Нерешенные проблемы

Качество продуктов и производительность труда – всего лишь показатели практики управления. Однако, казалось бы, что она давно должна была измениться в лучшую сторону, поскольку образовательные структуры выпустили за 25 лет существования рынка в нашей стране, полагаю, уже десятки тысяч специалистов.

Однако фактически ничего не изменилось. Причины этого я вижу в том, что происходит с образованным по части менеджмента специалистом: попадая в условия реального предприятия, где процветает менеджмент личных проб и ошибок конкретного руководителя, полученные знания вместо укрепления рассыпаются и забываются.

В то время, как практически любое коммерческое предприятие в силах самостоятельно решить проблему преодоления разрыва между современной (постоянно развивающейся) теорией менеджмента и применяемой практикой управления.

ГЛАВНАЯ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Цель большого проекта, направленного на решение обозначенной задачи – организация бизнес-школы «Практика 2.0». Описание первых программ бизнес-школы (и базы БШ) представлено в бесплатной для скачивания книге «Бизнес-школа 2.0».

БШ планирует фокусировать свои усилия на такой подготовке своих слушателей, чтобы они могли решить задачу преодоления разрыва между теорией и практикой управления на отдельном предприятии. Первый учебный модуль БШ по созданию критической массы управленческих знаний уже готов и апробирован.

Цель этого проекта и его продолжения – издание практикума по СУП – стратегическому управлению персоналом в форме серии книг.

А поскольку примеры применения СУП в нашей стране разработчику практикума пока не известны, в книге представлен пример в форме фантастической бизнес-повести. [Завязка бизнес-повести «Алёна начинает и...» представлена в уже изданной первой книге этого практикума, доступной для бесплатного скачивания.](#)



Рис. 3. Книга для бесплатного скачивания содержит завязку бизнес-повести «Алёна начинает и...».

ФИНАНСОВАЯ ЦЕЛЬ ПРОЕКТА

Если будет собрана требуемая сумма – это значит, достаточно большое число акционеров проекта выбрали для себя путь повышения конкурентоспособности своего бизнеса через улучшение практики управления.

Достижение большей финансовой цели будет использовано для продвижения этого большого проекта.

Содержание продуктов и акции проекта

АКЦИЯ «Стандарт» – продукт данного краудфандингового проекта

Акция включает в себя книгу «Алёна начинает и ... (4). Война на рынке вакансий – 8», содержащую задания практикума по стратегическому управлению персоналом и часть фантастической бизнес-повести.

К этому продукту в качестве бонуса будет прилагаться книга «Новый тайм-менеджмент»:



Рис. 4. Бонус к акции «Стандарт».

Это позволяет предложить акционерам проекта дополнительную экономическую выгоду, равную цене этого бонуса – 296 рублей (столько стоит эта книга в магазине Литрес или в магазине издательства Ридеро). Новый тайм-менеджмент, представленный в данной книге, может быть использован как менеджмент-тренажер.

АКЦИЯ «КОМПЛЕКТ»

Акция «Комплект» включает в себя 5 книг автора из серии «Война на рынке вакансий»: **«Война на рынке вакансий. Русский менеджмент – Книга 6» —**



Рис. 5. Книга из акции «Комплект».

Книга «Война на рынке вакансий – 1» —



Рис. 6. Первый практикум по теме стратегического управления персоналом.

Это первый практикум по теме стратегического управления персоналом.

Книга «Алёна начинает и ... (1)» —



Рис. 7. Продолжение практикума по стратегическому управлению персоналом.

Книга «Алёна начинает и ... (2)» —



Рис. 8. Продукт одного из проектов краудфандинга – книга.

Книга «Алёна начинает и ... (3)» —



Рис. 9. Книга издана.

Книга «Алёна начинает и ... (4)» – продукт данного проекта краудфандинга



Рис. 10. Продукт проекта краудфандинга – книга.

Акция «Бизнес»

Она включает в себя акцию «Стандарт», а также серию из 5 книг «Стратегическая экспресс-диагностика».

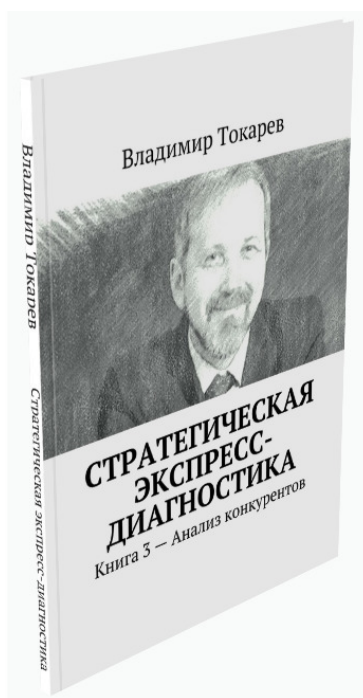


Рис. 11. Серия из 5 книг.

Эта серия книг позволяет максимально быстро выполнить разработку эскизной стратегии компании.

Акция «Люкс»

Она включает в себя акцию «Стандарт», а также серию из 10 книг «Стратегия фирмы».



Рис. 12. Серия из 10 книг.

В этой серии книг последовательно по шагам наиболее полно описывается разработка стратегии компании.

Присоединяйтесь! Участвуйте в этом проекте, и получите целых три выгоды

1. Вы получите инструмент для победы в конкурентной борьбе.
2. Выполняя упражнения, вы закрепите полученные знания в менеджменте будущего.
3. Приобретая понравившиеся вам акции этого проекта краудфандинга, вы, одновременно, будете содействовать изменению экономической ситуации в стране, способствуя

преодолению существующего разрыва между теорией и практикой управления в стране.

Ну, конечно, и бонусы для акционеров проекта.

Поскольку уже известна цена продажи практикумов после их разработки, **вы получите, приобретая соответствующую акцию, эти практикумы со значительной скидкой от рыночной цены. А также, в качестве дополнительного бонуса, еще и другие книги со скидками, которые нужны для выполнения этого практикума.**

2. Выпуск №8 – описание 8 этапа Практикум по стратегии. 8 этап – завершение ситуационного анализа. SWOT-анализ.

Предисловие и структура практикума

Сразу оговоримся – практикум является практическим приложением к книге «Стратегические секреты консультанта». Данный практикум содержит описание 8 этапа разработки стратегии компании (всего 10 этапов, которые будут публиковаться отдельными выпусками практикума по 1 этапу в каждом выпуске практикума).

Книга «Стратегические секреты консультанта» открывает ноу-хау управленческого консультирования по теме разработке стратегии компании, накопленные нами за 20 лет практического консультирования, а в перечне клиентов у нас был даже мировой лидер (второе место за ним по профилю работы занимала известная японская компания Тошиба). Названная книга предназначена для теоретической подготовки в сфере стратегического управления.

Данный практикум является приложением к «Стратегическим секретам консультанта» и имеет другую цель – **позволить пользователю (в первую очередь, топ-менеджменту компаний) самостоятельно разработать полноценную стратегию компании на профессиональном уровне.**

Во всех в практикумах представлен мой блог, где я общаюсь с виртуальным персонажем – любознательным генеральным директором (*любозн. гендир.* – далее). В ходе общения с любозн. гендиром я опишу те положительные моменты, которые вытекают из использования этой технологии и возможные проблемы (поскольку не бывает плюсов без минусов). Ну, и отвечу на первые вопросы, которые возникают у тех, кто самостоятельно разрабатывает стратегию своей компании.

Как устроен алгоритм, и как им пользоваться

Ниже представлено «устройство» алгоритма разработки стратегии фирмы, которое «сопровождает» вас в течение всей работы.

Под «алгоритмом» мы понимаем *определенную последовательность шагов*, которая позволяет выйти на нужный результат, в данном случае – на стратегию компании (или стратегию бизнес-направления фирмы).

Кроме того, основные **шаги алгоритма** для удобства пользования **имеют более мелкое дробление на следующие разделы:**

- *немного теории;*
- *шаги алгоритма;*
- *формы для заполнения;*
- *пример использования алгоритма;*
- *дополнительные материалы.*

Кроме того, отдельно выделены —

- *«вопросы-ответы»,*

облегчающие специалисту, не прошедшему подготовку в вопросах управления, работу над стратегией фирмы.

Рассмотрим каждый раздел несколько подробнее.

Немного теории

В этом разделе вам будет представлен минимум теории, необходимой на данном шаге алгоритма разработки стратегии фирмы. Более подробное описание теории представлено в книге «Стратегические секреты консультанта».

Шаги алгоритма

Здесь будут описаны непосредственно шаги алгоритма, которые следует обязательно выполнить на том или ином этапе разработки стратегии.

Формы для заполнения

Там, где это необходимо, будут предложены специальные формы для заполнения. Иногда они будут представлены в виде таблицы, поскольку табличное представление материалов часто облегчает анализ. (Например, в этом практикуме представлена таблица для SWOT – анализа. Там же, где предложено использовать произвольную форму, предполагается, что разработчики стратегии могут применять произвольный формат описания.

Пример использования алгоритма

Для облегчения понимания, что именно нужно выполнить на том или ином этапе разработки стратегии, представлен *сквозной* пример использования той или иной части алгоритма применительно к компании под названием Мирроу. Хотя это пример условный, мы постарались приблизить его к реальности там, где это возможно. Главная задача примера – максимально облегчить понимание задания, которое нужно выполнить на том или ином этапе разработки стратегии своей компании. К слову, пример, по оценке наших клиентов из самых разных отраслей, им здорово облегчал работу по разработке стратегии.

Дополнительные материалы

Хотя мы представили материалы таким образом, чтобы в ходе разработки стратегии фирмы по нашему алгоритму вы не чувствовали острую необходимость обращения к другим источникам, кроме книги «Стратегические секреты консультанта», дополнительные материалы, которые будут рекомендованы, помогут вам более глубоко изучить ту или иную тему.

Вопросы-ответы

Этот раздел будет постоянно обновляться – он содержит вопросы, которые задают те, кто уже использовал наш алгоритм, а также ответы на эти вопросы. Ждем и ваших вопросов.

Введение – к вопросу о применении SWOT – анализа при разработке стратегии фирмы⁴

Вступление

В свое время я опубликовал статью о типичных ошибках SWOT-анализа. Однако недавно выполненный анализ стратегии одного региона нашей страны показал – типичные ошибки не только не исчезли, но и мультиплицируются дальше. Поэтому решил, что будет целесообразно напомнить про эти ошибки. Тем более, что затраты на разработку стратегии (времени и денег), как правило, достаточно большие. А при совершении ошибок SWOT-анализа результаты стратегического планирования могут свестись к нулю.

Типичные ошибки стратегического управления

Одна из распространенных ошибок применения технологии стратегического управления – прямое использование рекомендаций, предложенных теоретиками инструментов, например матрицы Бостонской консалтинговой группы (МБКГ), что наблюдается не только в российской практике. Скандинавский консультант Бенгт Карлоф («Деловая стратегия», 1989 г.) пишет по отношению к модели МБКГ: «Любая попытка построения модели предполагает умелый выбор упрощений. Но в свете современных знаний упрощения, принятые в матрице БКГ, выглядят слишком грубыми».

Не избежала критики Б. Карлофа и матрица МакКинси, в отличие от матрицы БКГ нацеленная на более обоснованную оценку перспектив отдельных подразделений: «Эти матрицы в последнее время подвергаются суровой критике. Критика сосредоточена главным образом на последствиях применения рекомендаций, которые делались на основе матриц. Например, если стратегическое положение предприятия оценивается как слабое, а рынок как невыгодный, в соответствии с теорией с него нужно „снять урожай“, т.е. выжать все до последней капли из его капитала, а затем оставить. Попытки следовать подобным советам всякий раз приводили к катастрофам. Кто же захочет быть во главе компании, обреченной на разорение и гибель?»

То же высказывание может быть применимо и к модели SWOT-анализа, воспринимающейся многими российскими консультантами как классический инструмент стратегического управления. Так, старший менеджер аудиторско-консультационной фирмы ЮНИКОН А. Серпилин утверждает («Проблемы теории и практики управления», 2000 г. №6.), что «результаты SWOT-анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли».

Попробуем последовать советам российского автора применительно к нашему консультационному центру, который в свое время включал в себя группу консультантов, бизнес-школу и Интернет-издательство.

Комбинации «возможности – сильные стороны» автор закономерно предлагает использовать как ориентиры стратегического развития.

Новые возможности на рынке для нашей бизнес-школы – применение технологии Интернета для дистанционного обучения; сильные стороны – не только наличие специалистов, умеющих неплохо письменно излагать свои мысли, но еще и Интернет-издательство, обеспечивающее грамотное продвижение образовательных услуг.

Очевидно, что из данной комбинации следует: необходимо наращивать наш потенциал в области дистанционного образования. Однако если бы мы последовали такому совету, то значительно ослабили бы наше главное направление – консалтинг.

⁴ Из книги «Стратегические секреты консультанта».

Комбинации «возможности – слабые стороны» предлагают применять для внутренних преобразований.

Новые возможности на рынке – появление достаточно устойчивого спроса на услуги по финансовому анализу компаний. Наши слабые стороны – на рынке анализа финансового состояния фирм мы не работаем и даже не готовим специалистов для такой работы. Очевидно, что из этой комбинации следует: надо срочно начать наращивать наш потенциал в области финансового анализа (готовить или покупать готовых специалистов в этой сфере). Однако, если бы мы прислушались к этому совету, очевидно, что мы значительно ослабили бы наше главное направление – консалтинг в сфере стратегического менеджмента, нашу главную специализацию на тот период.

Комбинации «угрозы – слабые стороны» автор предлагается рассматривать как ограничения стратегического развития.

Новые угрозы на рынке для нашей бизнес-школы – усиление конкурентной борьбы по «управленческому» образованию, в результате чего цены в Нижнем Новгороде в этой сфере деятельности близки к точке безубыточности. Наши слабые стороны – численность обучающихся достаточно низка, чтобы рассчитывать на преимущества «эффекта масштаба». Очевидно, что из этой комбинации следует зафиксировать бесперспективность направления деятельности нашего консультационного центра, связанного с образовательной сферой.

Однако мы допустим явную оплошность, если последуем такому совету. Мы и поступили вопреки ему: просто усилили специализацию нашей бизнес-школы в области подготовки консультантов-стажеров и оказались в тот момент фактическими монополистами в Нижнем Новгороде.

Комбинации «угрозы – сильные стороны» автор считает возможным использовать как потенциальные стратегические преимущества.

Новые угрозы на рынке для бизнес-школ – активизация деятельности структур, проверяющих деятельность частных учебных заведений. Сильные стороны – наличие лицензии у лингвистического университета, под эгидой которого была организована наша бизнес-школа. Очевидно, что из этой комбинации следует, – наше долговременное конкурентное преимущество позволит нам победить наших конкурентов и достаточно долго удерживать лидерство. Однако это «конкурентное преимущество» может сбить нас с толку, поскольку для клиента главным критерием выбора консультанта может оказаться не наличие у того специального диплома, что, конечно, неплохо, а большой опыт практической работы.

Следует иметь в виду, что SWOT-анализ – это, возможно, не более, чем просто одна из моделей рассмотрения рынка.

Как видим, строго следуя «проверенным» рекомендациям SWOT-анализа, можно оказаться у разбитого корыта.

Типичные ошибки применения SWOT-анализа

Подмена анализа рынка готовыми стратегиями фирмы

В журнале «Управление компанией» (который, к сожалению, уже прекратил свое существование) достаточно регулярно рассматривались вопросы разработки стратегий конкретных предприятий, где SWOT-анализ является обязательным этапом такой работы. (Поскольку у меня нет цели критиковать работу какого-то конкретного автора, типичные ошибки применения SWOT-анализа будут рассмотрены без ссылки на публикацию: не ошибается тот, кто ничего не делает).

Так, в одной из статей в этом журнале, посвященной разработке стратегии российского ОАО, автор перечисляет возможности, открывающиеся перед этим предприятием.

Возможности:

Выход на новые рынки или сегменты рынка.
 Расширение производственной линии.
 Вертикальная интеграция.

Обращаясь к критике проведения SWOT-анализа конкретного предприятия отметим, что, применяя эту модель более эффективно, чем это сделано в приведенном перечне возможностей, можно получить лучшие результаты анализа. Более правильным будет рассмотрение возможностей, которые открываются не только перед конкретным предприятием, но и перед его конкурентами на соответствующем рынке, где работает или собирается работать компания. Эти возможности позволяют разработать программу соответствующих действий – стратегию фирмы.

В данном же примере при описании «возможностей», открывающихся перед ОАО, автор перечисляет уже готовые конкретные действия, которые данное предприятие может осуществить. С точки зрения значения слова «возможность», кажется, что все вроде бы правильно, однако это приводит к тому, что, когда автор пытается привести в соответствие сильные (СИ) и слабые (СЛ) стороны компании с представленными им «возможностями» (В), ничего нового в результате не появляется – перечень стратегических действий фирмы в поле «СИВ» и поле «СЛВ» просто повторяет перечень «возможностей» (см. таблицу).

ПОЛЕ "СИВ"	ПОЛЕ "СЛВ"
Выход на новые рынки	Расширение производственной линии
Расширение производства	Вертикальная интеграция
Вертикальная интеграция	Выход на новые рынки

Рис. 13. Пример проведения SWOT-анализа

Фактически, при такой формулировке возможностей в виде готовых стратегий поля «СИВ» и «СЛВ» становятся лишними.

На самом деле, задача технического применения модели SWOT-анализа достаточно простая. Автору следовало бы всего лишь так переформулировать перечень возможностей, чтобы на рынке их могли одновременно использовать и конкуренты:

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.