

Владимир Токарев



РУССКОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЧУДО

Пилотный номер журнала

Владимир Токарев

**Русское экономическое чудо.
Пилотный номер журнала**

«Издательские решения»

Токарев В.

Русское экономическое чудо. Пилотный номер журнала /
В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-744755-7

Главная задача нашего журнала — способствовать развитию научного менеджмента в нашей стране, а потому основная аудитория, на которую рассчитан наш электронный журнал, — это директора коммерческих фирм. Но в нашем журнале есть разные рубрики: Акционеру, Преподавателю, Студенту, Специалисту и даже Руководителю страны. Главный редактор журнала Анна Токарева

ISBN 978-5-44-744755-7

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

В поисках концепции журнала	6
Директору	7
Специалисту	9
Преподавателю менеджмента и не только	12
Конец ознакомительного фрагмента.	14

Русское экономическое чудо Пилотный номер журнала

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2019

ISBN 978-5-4474-4755-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Лучший (с точки зрения экономической выгоды) вариант приобретения книг по управлению эмоциями – стать акционером (спонсором) проекта краудфандинга по изданию серии книг «Менеджмент эмоций» – и получить соответствующие выгодные вознаграждения —



Серия практикумов по менеджменту эмоций.

ВНИМАНИЮ ЧИТАТЕЛЕЙ! Вы можете присоединиться к проекту по ссылке <https://planeta.ru/campaigns/strah>

В поисках концепции журнала

Поскольку это пилотный номер, сначала я расскажу историю про наше взаимодействие с журналами (на ниве подготовки статей для журналов по управлению) и даже про попытки выпустить собственный журнал.

Когда интернет только-только начал активно использоваться, наш консультационный центр выпустил электронный журнал примерно с теми же самыми рубриками, которые вы видите в оглавлении. И он просуществовал несколько лет. Возможно он был первым журналом, который выпустила консультационная структура в стране.

Чуть позже у нас появился партнер из Хабаровска, и по его просьбе мы примерно год выпускали электронный журнал одного хабаровского вуза по экономической тематике (за нами была верстка).

Еще позже у нас было 2 партнера – крупный российский туроператор речных круизов и московская компания Аримсофт – владелец портала «100 дорог». На этом портале, по договору с Аримсофт, мы выпускали примерно 3 года журнал «Васко да Гама – Менеджмент и маркетинг в туризме».

Что касается журналов управленческой тематики, то мы не только публиковали статьи в профильных журналах, но даже пару лет один московский журнал по управлению был нашим клиентом.

На дворе кризис, и некоторые наши недавние партнеры – издательские дома, для которых мы готовили статьи под заказ (а таких журналов за последние годы было целых 14 наименований), сворачивают свою деятельность по выпуску журналов по управлению – некоторые журналы сливаются (из нескольких в один), некоторые просто закрываются. И мы решили – сейчас самое подходящее время, чтобы начать выпускать новый журнал, пилотный номер которого предоставляется вашему вниманию.

В пилотный номер журнала вошли разные материалы – некоторые статьи, что мы готовили для журналов, на которые у нас остались права, некоторые другие материалы, которые до сих считаем актуальными.

Владимир Токарев

Директору

К вопросу о применении SWOT – анализа при разработке стратегии фирмы

К вопросу о применении SWOT – анализа при разработке стратегии фирмы

В ряде публикаций, посвященных особенностям русского менеджмента (их легко обнаружить через поисковые системы, набрав соответствующий текст), русский менеджмент рассматривается под критическим углом, как некое отсталое от современных требований состояние управления на российских предприятиях. Если словосочетание «немецкое качество» ассоциируется с самым лучшим в мире, то «русский менеджмент» вызывает пока только отрицательные эмоции, связанные с реально существующими волокитой, авторитаризмом, отсутствием инициативы, ответственности, положительного восприятия критики.

В данной статье представлено критическое рассмотрение вопроса применения SWOT – анализа, что должно способствовать в какой-то мере изменению стереотипов в отношении к теории русского управления.

ТИПИЧНЫЕ ОШИБКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ

Одной из распространенных ошибок применения технологии стратегического управления является 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 Карлофа и матрица Мак-Кинси, 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, №6, 2000), что *«результаты SWOT – анализа и бенчмаркинга позволяют провести полномасштабную и, что очень важно, достаточно объективную оценку конкурентной позиции компании в отрасли».*

Попробуем следовать 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 интернет для дистанционного обучения. Сильные стороны – не только наличие специалистов, умеющих неплохо письменно излагать свои мысли, но еще и интернет-издательство, обеспечи-

вающее грамотное продвижение образовательных услуг. Очевидно, что из этой комбинации следует необходимость наращивать наш потенциал в области дистанционного образования. Однако, если мы последуем такому совету, мы значительно ослабим наше главное направление – консалтинг, а, быть может, даже потеряем и так достаточно узкий рынок консультационных услуг Нижнего Новгорода.

Комбинации «*возможности – слабые стороны*» автор предлагает 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 срочно начать наращивать наш потенциал в области финансового анализа (готовить или покупать готовых специалистов в этой сфере). Однако, если мы прислушаемся к этому совету, очевидно, что мы значительно ослабим наше главное направление – консалтинг в сфере стратегического маркетинга – нашу главную специализацию, потеряем лицо компании, специализирующейся на вопросах увеличения оборота фирм.

Комбинации «*угрозы – слабые стороны*» автором 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 деятельностью. Однако мы допустим явную оплошность, если последуем такому совету. Мы и поступили вопреки ему – просто усилили в свое время специализацию нашей бизнес-школы в области подготовки консультантов-стажеров и оказались в то время в этой сфере фактическими монополистами в Нижнем Новгороде.

Комбинации «*угрозы – сильные стороны*» автором предлагается 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, что 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 него специального диплома, что конечно неплохо, а большой опыт практической работы.

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

Продолжение следует

Специалисту Дайте мне власти!

Одна из важнейших задач нашего журнала в будущем – обеспечить специалистам в области общего и стратегического менеджмента, маркетинга, управления персоналом, НИОКР и др. областях возможность общаться – обмениваться полезными знаниями с целью взаимного обогащения новыми идеями, а также приведения в порядок тех знаний, которые специалисты почерпнули из личного и профессионального опыта, а также на различных курсах повышения квалификации.

Мы позиционируем свое издание как место для приведения в соответствие теории и практики менеджмента в самых разных сферах, а также трибуны, где не страшно впервые выступить с самыми невероятными гипотезами по вопросам современного управления и, в то же время, где можно услышать благожелательную критику университетских профессоров. Мы хотим, чтобы наш журнал был одновременно доступен широкому кругу читателей, предлагал оригинальные разработки, несколько опережая по этой части классические журналы в области менеджмента, и при этом «ублажал» жителей Сети материалами достаточно высокого теоретического уровня.

Один из моих коллег, уважаемый доктор экономических наук, часто укоряет меня за недостаточную эрудицию в широком спектре неуправленческих дисциплин, указывая на те книги, которые прошли мимо меня. Что греха таить, в целом он прав – повседневная работа консультанта поглощает все время и не позволяет уделять чистым научным исследованиям достаточное количество времени, включая время для глубокого изучения первоисточников в самых разных областях. Иногда кажется, что проще что-то вывести самому, чем копаться в горах литературы по психологии, философии, социологии и т. д. В то же время, мне представляется, что есть «широкая» эрудиция и «глубокая» эрудиция, под последней я понимаю многократное возвращение к каким-то первоисточникам, которые с каждым годом открываются читающему глубже или с новой стороны, что касается «глубокой» эрудиции, то на ее формирование я никогда не жалею времени, поскольку этим можно заниматься в дороге на работу, обдумывая в пути что сказали Большие ученые. К книгам, которые формируют «глубокую» эрудицию, я отношу труды А. Богданова, Т. Котарбинского, К. Адамецки и других. Однако это моя точка зрения на предмет, и она, конечно, не бесспорна.

Я надеюсь, что со временем у специалистов будет возможность обмениваться мнениями по самым различным вопросам, включая и вопросы методологии повышения квалификации профессионалов в области менеджмента, на страницах нашего журнала, который, мы очень надеемся, к тому времени станет уважаемым авторитетным изданием по вопросам менеджмента и не только в России (наши амбиции, как и просторы Интернет, безграничны).

Ждем Ваших сообщений во благо развития теории управления, российского бизнеса и процветания нашего государства в целом.

Дайте мне власти!

Вы купили стиральную машину-автомат. Оказалось, что она с трудом входит в ванную. Для решения проблемы Вы вынуждены даже снять с петель дверь. Затем, Вы создаете стиральной машине необходимую горизонтальную плоскость (она это «любит»), обеспечиваете удобный подвод воды и проводите электрический кабель, чтобы ей можно было «питаться» электрическим током. Словом, для новой стиральной машины Вы создаете максимум удобства

и «комфорта», за что она ответит бесперебойной работой в течение долгих лет. Стиральная машина-автомат – штука сложная, однако человек сложнее любой машины. Почему же не так Вы относитесь к своим подчиненным, от которых ждете ежедневной самоотверженной и результативной работы?

КАРЬЕРИСТАМ ВСЕХ ВРЕМЕН И НАРОДОВ ПОСВЯЩАЕТСЯ

Ибо фортуна – женищина...

Поэтому она, как женищина, – подруга молодых, ибо они не так осмотрительны, более отважны и с большей дерзостью ее укрощают.

Н. Макиавелли

Заблуждение

Все люди разные. Одни рвутся к власти, других устраивает роль простых исполнителей. Это глубокое заблуждение. К власти рвутся абсолютно все, при этом большинство людей о своем «пагубном» пристрастии могут даже не догадываться.

Другое заблуждение заключается в том, что, мол, власти на всех не хватит и потому следует, работая локтями, за нее бороться. Ничего подобного. На самом деле власти так много, что всю ее использовать никому и никогда не удастся.

Что такое власть?

Обратимся к теории менеджмента. Без власти невозможно оказывать влияние на других людей, не имеющий достаточно власти руководитель не обеспечит достижение целей организации.

А что такое власть? Власть – это, в первую очередь, зависимость одного человека от другого.

Вспомним времена начала перестройки, когда дефицитом было почти все. Уважаемый профессор, выстояв огромную очередь со своими талонами, заискивающим голосом просит наглую продавицу отрезать кусочек сливочного масла из центра куска, а не с краю, где все масло обветрело. Была ли власть у той продавицы? Была, да еще какая, поскольку от капризов продавицы масла зависел каждый человек, стоящий в этой длинной замотанной очереди...

В любом учебнике по управлению вы можете многое узнать о власти (о том, что существует не только власть руководителя, определяющего уровень заработной платы своим подчиненным, но и власть подчиненных над руководителем, о типах власти – экспертная власть, власть примера и др.). Но всегда, если речь идет о власти, значит, говорится о зависимости одних людей от других. Например, не имеющая формальной власти секретарь генерального директора на самом деле имеет огромную власть над окружающими и не только в фирме, где она работает, поскольку именно от нее зависит, «подпустят вас к телу руководителя», соединят Вас в нужное время с генеральным директором или нет. Одна из секретарей моего клиента говорит об этом так: «Я работаю зонтиком для моего директора, ограждая его от бесполезных посетителей, как зонт от дождя».

Почему все люди (кроме больных) жаждут власти?

Вспоминаю свою комсомольскую молодость. Как-то мы решили провести анкетирование в одной из структур большого НИИ на тему – кого вы считаете карьеристом. Я был глубоко удивлен, когда на первое место среди карьеристов коллектива в 200 человек с большим отрывом от других попал ваш покорный слуга (в те далекие годы слово карьерист звучало очень неприятно). Какой же я карьерист, спрашивал я сам себя, если, уже имея кандидатскую степень, долгое время работал обычным старшим инженером.

Чем отличается руководитель от подчиненного? В первую очередь тем, что у него больше возможностей влиять на обстоятельства, в этом смысле (по количеству влияния) у руководи-

теля больше власти. Какой нормальный человек согласится быть пылинкой на ветру, целиком зависеть от окружающей действительности?

Сейчас я понимаю, как голосовавшие были правы. С точки зрения современной теории менеджмента я действительно «отъявленный» карьерист, поскольку «жажду власти» – я не хочу зависеть от обстоятельств, а больше предпочитаю, когда обстоятельства зависят от меня.

Власти хватит на всех

Спрашивается, а как тогда быть тем, кто «не попал в начальники»? И как поступить руководителю, чтобы обеспечить *удовлетворение во власти* у всех своих подчиненных?

Глубокое заблуждение, что власти на всех не хватит. Власти полно, посмотрите кругом, и вы увидите, как власть просто валяется у вас под ногами, не поленитесь только нагнуться, чтобы ее поднять. Рассмотрим несколько типов власти, чтобы это понять.

Власть эксперта. Это такая власть, когда вы хорошо понимаете в своем деле, и вам доверяют как специалисту. От вас начинает зависеть не только предметная область, в которой вы работаете и разбираетесь лучше других (как эксперт), но также и окружающие, которые ожидают от вас, как от волшебника, квалифицированных рекомендаций. Пример экспертной власти – власть лечащего врача: когда мы серьезно болеем мы безоговорочно слушаемся его рекомендаций.

Власть примера. Поведение окружающих (особенно близких) в большой мере зависит от вашего поведения. Например, вы сказали правду подлецу, когда другие промолчали. Поведение тех, кто струсил, зависит не только от страха перед возможными последствиями со стороны руководства, но и от вашего поведения – тем, кто промолчал, станет стыдно после вашего выступления. Вне всякого сомнения, именно вы сделали так, что струсившим стало стыдно, следовательно, раз поведение других людей зависит от вашего поведения, вы обладаете над ними властью, в данном случае «властью примера». Вспомните непревзойденную по остроте сюжета комедию Э. Рязанова «Гараж», где под влиянием поведения тех, кто вынужден был показать себя смелым, постепенно изменялось поведение всех персонажей этой комедии.

Поскольку одних только типов власти насчитывается до десятка, а ситуаций, где от вас зависят окружающие, еще больше, то очевидно, что власти (возможности оказывать влияния на окружающую действительность) настолько много, что хватит каждому сполна, было бы желание. А кто полагает, что ему не повезло в жизни, я рекомендую задуматься над сказанным Н. Макиавелли: *«Фортуна – женщина, и кто хочет с ней сладить, должен колотить ее и пинать – таким она поддается скорее, чем тем, кто холодно берется за дело»*. Дерзайте, и у вас все получится!

Преподавателю менеджмента и не только Педагог или менеджер А.С.Макаренко?

Мы закладываем в слово преподаватель совсем не то, что обычно. Для нас преподаватель – это, в первую очередь, менеджер, и потому материалы, которые будут публиковаться в разделе «Преподавателю», в большей мере будут ориентированы на повышение управленческой компетенции преподавателя.

Преподаватель (как и учитель школы) *ставит цели* занятия, *организует* проведение урока, *мотивирует* слушателей на глубокое изучение материала и, наконец, *контролирует* достижение поставленных целей. Несомненно, что **каждый преподаватель занимается менеджментом**. Отсюда следует, что преподаватель должен получить квалифицированную подготовку в области менеджмента. Конечно, смешно пока об этом говорить, у нас на преподавателя-то нигде не учат. Однако цель нашего журнала по менеджменту – влиять на существующую ситуацию, в данном случае предлагать полезные методические материалы в области современного управления учителям, педагогам вуза и руководителям высших учебных заведений.

Конечно, преподавателям управленческих дисциплин было бы полезно дать материалы по методике преподавания менеджмента, маркетинга и др., однако эти материалы легко найти в издаваемых в России журналах. Наша цель – предложить то, о чем пока мало кто думает, но от чего зависит успех российского образования в большой степени: так мы думаем, так мы делаем и у нас достаточный практический опыт, чтобы утверждать сказанное. (Несомненно, что сильной стороной наших специалистов является то, что они умеют преподавать, а консультант может даже в большей мере учитель своего клиента, чем учитель начальных классов в школе.) Опять же, у нас есть замечательные помощники. Начиная с А. Макаренко, о котором мы в самом ближайшем времени поговорим с читателями. Уважаемые менеджеры – учителя и воспитатели всех школ и вузов, пишите нам и помните, наш журнал – для практикующих менеджеров, а значит для Вас.

СОВЕТСКАЯ КЛАССИКА

А. С. Макаренко был хорошим педагогом потому, в первую очередь, что был прекрасным практиком и теоретиком менеджмента. Отрывок из «Педагогической поэмы», представленный ниже, убедительно доказывает, что Макаренко был одним из создателей современного инструмента управления – *проектной организационной структуры* (читатель ее легко узнает в описании сводных отрядов), а также *матричной организационной структуры*, первооткрывателем которой всегда считались американцы. Так, в «Основах менеджмента» М. Мескона и др., указано – *Начало применению матричной организации было положено средними по размеру авиокосмическими фирмами в 50—60-е годы нашего столетия*, в то время как Антон Семенович Макаренко не только изобрел этот организационный инструмент, но и эффективно им пользовался уже в 20-е годы.

Педагог или менеджер? А.С.Макаренко

К весне двадцать третьего года мы подошли к очень важному усложнению системы отрядов. Это усложнение, собственно говоря, было самым важным изобретением нашего коллектива за все тринадцать лет нашей истории (речь идет о колонии имени М. Горького – В.Т.). Только оно позволило нашим отрядам слиться в настоящий, крепкий и единый коллектив, в котором была рабочая и организационная дифференциация, демократия общего собра-

ния, приказ и подчинение товарища товарищу, но в котором не образовалось аристократии – командной касты. **Это изобретение – сводный отряд** (выделено мной – В.Т.).

Противники нашей системы, так нападающие на командирскую педагогику, никогда не видели нашего живого командира в работе. Но это еще не так важно. Гораздо важнее то, что они не имели никакого понятия о самом главном и решающем коррективе в системе.

Сводный отряд вызван к жизни тем обстоятельством, что главная наша работа была тогда сельскохозяйственная. У нас было до семидесяти десятин, и летом Шере (агроном колонии – В.Т.) требовал на работу всех. В то же время каждый колонист был приписан к той или иной мастерской (элемент продуктовой организационной структуры – В.Т.), и ни один не хотел порывать с нею: на сельское хозяйство все смотрели как на средство существования и улучшения нашей жизни, а мастерская – это квалификация. Зимой, когда сельскохозяйственные работы сводились до минимума, все мастерские были наполнены, но уже с января Шере начал требовать колонистов на парники и навоз и потом с каждым днем увеличивал и увеличивал требования.

Сельскохозяйственная работа сопровождалась постоянной переменой места и характера работы, а, следовательно, приводила к разнообразному сечению коллектива по рабочим заданиям. **Единоначалие** (выделено мной – В.Т.) нашего командира в работе и его концентрированная ответственность с самого начала показались нам очень важным институтом, да и Шере настаивал, чтобы один из колонистов отвечал за дисциплину, за инструмент, за выработку и за качество. Сейчас против этого требования не станет возражать ни один здравомыслящий человек, да и тогда возражали, кажется, только педагоги.

Идя навстречу совершенно понятной организационной нужде, мы пришли к сводному отряду.

Сводный отряд – это временный отряд, состояющийся не больше как на неделю, получающий короткое определенное задание: выкопать картофель на таком-то поле, вспахать такой-то участок, очистить семенной материал, вывезти навоз, произвести посев и так далее

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.