

Владимир Токарев



РУССКОЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ЧУДО

Журнал по менеджменту, №2

Владимир Токарев

**Русское экономическое чудо.
Журнал по менеджменту, №2**

«Издательские решения»

Токарев В.

Русское экономическое чудо. Журнал по менеджменту, №2 /
В. Токарев — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-745949-9

Главная задача нашего журнала — способствовать развитию научного менеджмента в нашей стране, помочь преодолеть существующий разрыв между теорией и практикой управления 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 978-5-44-745949-9

© Токарев В.
© Издательские решения

Содержание

Сегодня в номере	6
В поисках концепции журнала	7
Директору	8
К вопросу о применении SWOT – анализа при разработке стратегии фирмы	8
Акционеру	12
Что мешает передать на аутсорсинг производственное предприятие целиком?2	13
Конец ознакомительного фрагмента.	18

Русское экономическое чудо Журнал по менеджменту, №2

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2019

ISBN 978-5-4474-5949-9

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>

Сегодня в номере

Ну что же, продолжаем наше общение¹.

Сегодня в номере:

В поисках концепция журнала

Директору – завершение статьи про SWOT-анализ.

Акционеру – про новый вариант услуг управляющей компании.

Специалисту — статья, с которой открывается новая техника продаж – «Менеджмент-продажи». (ПРИМ. Отдельно статью можно купить только в библиотеке ИД Гребенников (300 рублей статья).

Преподавателю менеджмента – продолжение разговора на тему – преподаватель и менеджер.

Студенту, изучающему менеджмент — полезные советы от опытного преподавателя как правильно писать реферат по менеджменту.

Руководителю страны — статья (не Чернышевского) «Что делать»?

«Развлекуха» – бизнес -рассказ.

Что дальше?

Пополняемый глоссарий – новая (необычная) концепция глоссария

Тренинги от КЦ «Русский менеджмент»

Книги серии «Русский менеджмент»

Главный редактор, Анна Токарева

¹ Смотрите пилотный номер нашего журнала в магазинах Литрес, Озон, Амазон..

В поисках концепции журнала

Какие возможности предоставляет журнал, по сравнению с книгами?

Во-первых, материалы в журнале могут быть не связаны друг с другом, это позволяет предложить широкий ассортимент «информационных блюд» в одном номере.

Само собой, в журнале обычно публикуются разные авторы, это разнообразит «информационное меню» для читателей.

Кроме того, книга – это некая фиксация знаний на данный момент: книги не пишутся – каждый день новая. В журнале же можно дополнить, написанное в книге, то есть журнал – всегда более современный, чем книга.

И, наконец, в журнале можно поэкспериментировать – например, попробовать читателям предложить новое блюдо – например, бизнес-рассказ, что мы и пробуем в первом номере.

Ну и, наконец, о нашем глоссарии. Для него концепция уже найдена.

Мы планируем не просто давать новые управленческие термины в качестве важного инструмента руководителя, но и с этого номера привязываем термины к тем публикациям в нашем журнале, которые более полно раскрывают смысл термина. Хотите быстро понять смысл – читайте определение. Хотите глубже понять как термин «работает» практически – читайте публикацию.

Директору
К вопросу о применении SWOT – анализа при
разработке стратегии фирмы. Завершаем
публикацию статьи по теме SWOT-анализа

К вопросу о применении SWOT – анализа
при разработке стратегии фирмы

Окончание, начало в пилотном номере журнала

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 автора 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

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:

Возможности:

Наличие неохваченных фирмами перспективных рынков или новых сегментов рынка.

Наличие на рынке поставщиков современного высокопроизводительного оборудования.

Наличие существующих дилерских сетей и/или поставщиков сырья.

В таком случае вариантов стратегических действий, полученных комбинированием сил, и слабостей рассматриваемой компании было бы несколько больше и, главное, они так буквально не совпадали бы с перечнем «возможностей».

Пример: «наличие существующих дилерских сетей и/или поставщиков сырья» может быть использовано (при наличии соответствующих сильных сторон компании) как в стратегии вертикальной интеграции в форме приобретения поставщиков, сетей распределения, так и в случае, если у фирмы имеется положительный опыт переговорного процесса (другая сильная сторона – коммуникативный опыт), для установления более тесных взаимоотношений с такими поставщиками исходного сырья или дилерами (стратегия модного аутсорсинга) и т. п.

Как можно при желании довести применение SWOT-анализа до абсурда

Зададимся вопросом, а как технически нужно применять процедуру SWOT-анализа? Вариантов здесь может быть много. Рассмотрим, что предлагают на этот счет различные авторы.

В известном американском учебнике М. Мескона и др. («Основы менеджмента». 1992 г.) SWOT-анализ в виде матрицы еще не представлен, однако авторы предлагают конкретный алгоритм действий: во-первых, необходимо определить, обладает ли фирма внутренними силами, чтобы воспользоваться внешними возможностями, и, во-вторых, выявить слабые стороны фирмы, которые могут усложнить проблемы, связанные с внешними опасностями.

Представляет интерес разработка уважаемых в России авторов известного учебника «Менеджмент» Виханского О. С. и Наумова А. И., в котором подробно описана технология применения SWOT-анализа, где предлагается длинная процедура:

составления списка сильных и слабых сторон;
составления списка опасностей и возможностей;
установления связи между различными элементами списков;
позиционирования вариантов, составления профилей и т. д.

При консультировании предприятий мы обычно ограничиваемся списками сильных и слабых сторон фирмы, «длиной в 36 пунктов», примерно такого же количественного размера формируется и банк опасностей и возможностей на рынке. Представьте себе, сколько можно составить комбинаций (вариантов стратегических действий), если следовать представленному выше алгоритму (!).

Желающие получить еще более подробные инструкции применения матрицы SWOT могут обратиться к ресурсам Интернета, где предлагаются такие солидные рекомендации, как «выведение в промежуточный отчет нераспределенных позиций угроз внешней среды для их нейтрализации с целью выбора каких-то стратегий для минимизации рисков» или же, если ничего такого не получается, предложено «полагать, что эти (нераспределенные) факторы нейтральны в отношении компании и в матрицу SWOT-анализа включены ошибочно».

Приведем в связи с этим высказывание К. Боумэна: «К сожалению, SWOT-анализ в неумелых руках приводил к составлению длинного списка рекомендаций, и чем длиннее был этот список, тем туманнее была возникающая стратегическая картина».

Подведем итоги

Не следует буквально следовать рекомендациям авторов стратегических моделей, чтобы не прогореть. Помните, что предложенные модели придумали обычные люди, поэтому не ограничивайтесь прочитанным – смелее развивайте изученное, опираясь на свой практический опыт и здравый смысл.

В то же время для повышения эффективности использования таких инструментов, как SWOT-анализ, следует аккуратнее вникать в суть предлагаемых этими авторами технологических рекомендаций, пытаясь глубже осмыслить, что стоит за этими рекомендациями.

Отдавая дань такому инструменту, как SWOT-анализ, следует иметь в виду, что аналитическая работа требует много сил и времени, в результате чего этих ограниченных ресурсов может не хватить на главное, без чего не могут родиться смелые варианты стратегических действий, – на вашу свободную фантазию.

Заканчивая критику применения SWOT-анализа, выскажем гипотезу, что главный риск прямого применения этого инструмента заключается даже не в том, что в реальной действительности невозможно учесть все факторы внешней среды и внутреннего состояния предприятия, чем обычно объясняют опасность прямого использования тех или иных моделей стратегического управления, а в том, что эти на первый взгляд очень простые модели рассмотрены западными специалистами утилитарно, на недостаточном уровне абстракции, чтобы понять их внутреннюю суть.

А пока природа применяемых моделей стратегического управления, в частности SWOT-анализа, практикуемыми управленцами еще недостаточно понята, я рекомендовал бы их применять на промежуточном этапе исследования – для углубленного анализа ситуации предприятия, а далее полагаться на свою интуицию, короче говоря, ограничиться применением этих стратегических моделей для генерации собственных, новых стратегических идей и только.

Послесловие

С момента первой публикации представленной статьи прошло уже достаточно времени. Удивительно, что мало что поменялось. Более того, являясь уже четвертый год членом жюри по номинации «Лучшая стратегия развития бизнеса», где в номинации принимали участие такие крупнейшие компании страны, как Северсталь, МТС, Уралкалий и др., приходится наблюдать все большее отклонение от стратегического менеджмента к долгосрочному планированию. А долгосрочное планирование не работает в реальных условиях непредсказуемых изменений внешней среды, как, например, нынешний кризис.

Что касается ошибок SWOT-анализа, то они продолжают, регулярно повторяться: в поле «Возможности» авторы продолжают вписывать готовые стратегические решения, что обнуляет всю работу по стратегическому анализу фирмы и ее внешнего окружения. Последнее заставило меня поискать первоисточники таких ошибок. В результате выяснилось, что в одной из наиболее популярных книг по стратегии (Томпсон А. и Стрикленд А. «Стратегический менеджмент») встречаются те же самые ошибки по подмене возможностей во внешней среде на стратегические решения компании. Откуда следует – немудреная рекомендация: «Доверяй, но проверяй», точнее, конечно, – не доверяйся слепо западным авторитетам, а анализируй сам.

Акционеру

Акционеры в поисках лучшего руководителя, тратят большие деньги. А лучший кандидат зачастую находится совсем рядом.

Что мешает передать на аутсорсинг производственное предприятие целиком?²

Владельцы бизнеса очередной раз разочаровываются в генеральном директоре, который работает по найму. А ведь выбору этого кандидата предшествовала большая работа с кадровым агентством, трудоемкий набор, отбор «лучшего из лучших». Потом длительный период вхождения нового руководителя в новый для него бизнес. И вот, когда пришло время «собирать камни», стало понятно, что была совершена очередная ошибка, стоившая для компании немалых материальных затрат. Конечно, в сравнении с предыдущим директором, который «втихаря» создал свою посредническую фирму, через которую или поставки ряда важных узлов для производства (а по сути, накрутка цены на эти узлы с целью личного обогащения руководителя) новый директор отличается в положительную сторону – не воровал. Но надежды на развитие бизнеса при новом гендире не оправдались, он оказался не готов мыслить стратегически, а выполнение плана любой ценой привело к уходу ключевых специалистов, которых не устроил административный стиль нового руководителя. Списывать проблемы предприятия на рынок не получается – у конкурентов дела идут значительно лучше.

Знакомая картина?

Пожалуй, сегодня трудно найти функцию предприятия, которую нельзя было бы отдать на аутсорсинг. Услуги юристов, бухгалтерские услуги, ИТ-сопровождение, услуги по управлению персоналом, колл-центр, услуги клининга, появились предложения даже по передаче услуг по продаже продуктов компаний. А ряд направлений бизнеса, такие как управление недвижимостью, чаще всего предполагает передачу сторонней организации всех управленческих функций, появились соответственно и специализирующиеся на управлении недвижимостью операторы.

Примеры работы по новому подают крупные холдинги, создающие управляющие компании, которые берут на себя стратегические задачи управления и финансовый контроль группой юридических лиц, оставляя руководителям компаний, входящих в холдинг, задачи текущего управления. Быть может, пришло время полностью доверить управление производственным предприятием сторонней организации?

Законодательство позволяет это сделать – можно использовать процедуру доверительного управления имуществом, либо при определении исполнительного органа организации заключить договор с управляющей компанией. Правда, на Западе такая практика больше известна для специфических сфер деятельности, например, передача в управление сети отелей. У нас же, пока, более распространены управляющие компании (УК) на рынке ценных бумаг, да УК в сфере ЖКХ.

Спрашивается, что останавливает сегодняшних владельцев бизнеса к передаче бизнеса, в частности, производственных предприятий в управление сторонней организации?

Целью статьи является анализ перспектив такого неординарного решения, проблем и возможностей применительно к специфической ситуации в управлении, которая сегодня сложилась в России.

Профессии руководителя нужно учиться

Чтобы определить достигнутый уровень менеджмента в любой стране или на отдельном предприятии, достаточно оценить качество продукции и производительность труда при ее

² Из книги «Русский менеджмент».

производстве. По этим показателям мы значительно отстаем от развитых стран. Казалось бы, сегодня нет никаких проблем приобретения современного оборудования и технологий, однако никудышная практика управления на предприятиях приводит к воспроизводству отсталости страны, производящей неконкурентоспособные продукты, потому мы экспортируем в основном только сырье – нефть, газ, лес.

Попробуем разобраться. Тезис этого параграфа кажется бесспорным. Но давайте посмотрим, а какова практическая ситуация с подготовкой управленцев у нас сегодня.

Версия причин наших проблем с практикой управления

Выпускник в любой другой (не управленческой) профессии, получив образование в вузе, реальное образование получает от старших коллег там, куда он устроился работать. Вуз дает систему знаний, позволяющую самостоятельно освоить профессию. Но нужны специалисты, кто поправит твои ошибки. Такие специалисты есть у нас практически во всех отраслях. Однако в менеджменте ситуация складывается несколько иначе.

Российский выпускник управленческого факультета попадает на предприятие, где сталкивается с «менеджментом личных проб и ошибок» своего руководителя. В результате не очень крепко усвоенные управленческие знания, попадающие в голову выпускника от сессии до сессии, начинают свой запланированный распад. Выпускник быстро забывает «Теорию У³», предполагающую наличие инициативы и ответственности у подчиненных. А в роли сначала исполнителя, а затем руководителя подтверждает «теорию Х», согласно которой без принуждения не обойтись – отлынивающих от работы подчиненных нужно заставлять работать.

А если системное управленческое образование получает сам руководитель предприятия, то на первых порах он учится весьма прилежно, но воз текущей работы в должности генерального директора очень быстро превращает такое обучение в процедуру «дождаться получения бумаги» – диплома/сертификата, причем не важно просто МВА, или МВА более высокого уровня.

В то время, как профессия управленца требует очень глубокой как теоретической, так и качественной практической подготовки, как, например, профессия врача, но начинающему врачу есть у кого поучиться, а вот управленцу, если мы говорим о России, пока не у кого.

Именно по этой причине, несмотря на уже двадцатилетие рыночных реформ, в нашей стране пока нет менеджмента, сравнимого с западным.

Консультанты по управлению – учителя нового поколения

В то же время, не все так плохо. За достаточно короткий срок, в нашей стране появились грамотные управленцы – те, кто избрал профессию консультантов по управлению. Сначала мои коллеги освоили знания в области менеджмента, накопленные за 100 лет западными специалистами, а сегодня они развивают управленческую науку, во многом уже опережая своих недавних учителей.

Спрашивается, почему тогда не произошло экономического чуда, до которого, казалось, уже рукой подать? Вина в этом я и мои коллеги. Подавляющее большинство консультантов по управлению (за исключением тренеров по продажам) не занимались изучением современных техник продаж, а это не манипулятивные техники, как до сих пор многие продолжают считать, а высокие технологии управления взаимоотношениями покупателей и продавцов решений проблем этих покупателей. В результате, когда в нынешний кризис «жир-

³ Мескон М. и др. Основы менеджмента, 1992.

ное время» нефтедолларов пришло к своему логическому завершению, первыми строчками на сокращения во всех фирмах были образовательные и консультационные услуги⁴.

Многие консультанты сделали для себя соответствующие выводы, в этом и заключается очистительная положительная сторона любого экономического кризиса. Однако это не подавляющая часть, потому не стоит ожидать глобального экономического эффекта очень быстро.

В то же время, владельцы бизнеса сами могут ускорить решение управленческой проблемы в нынешний необычный период, когда в России существуют все составляющие:

- доступность современных технологий,
- грамотные специалисты в большинстве отраслей,
- грамотные управленцы, работающие в консалт-фирмах,
- денежные средства для того, чтобы приобрести эти компоненты.

Достаточно перечисленное скомбинировать в нужных пропорциях, чтобы получить соответствующий предпринимательский эффект. А, спрашивается, что есть прибыль предприятия? Это, в первую очередь, оплата за «предпринимательскую работу» которую должны выполнять или сами владельцы бизнеса, или те, кого они привлекли для выполнения предпринимательской функции.

Три варианта решения

Итак, сегодня перед владельцами производственного предприятия, есть как минимум три варианта решения (здесь мы не рассматриваем вопросы слияния или дружественного поглощения). Каждое имеет соответствующие плюсы и минусы.

Первый вариант – нанять консультанта по управлению в помощь действующему генеральному директору предприятия. Собственно так поступают все наши клиенты и клиенты моих коллег. Это выигрышный вариант не только для бизнеса, но и конкретно для действующего менеджмента компании. Руководство компании остается у руля, при этом, в ходе сотрудничества с консультантом эффективно повышает свою квалификацию в вопросах стратегического и текущего управления. Минусом этого варианта является недостаточно быстрый процесс проведения изменений. Поскольку решения по развитию бизнеса принимает действующий руководитель, он сначала должен нарастить «управленческую массу», что требует достаточно много времени. Только после этого можно ожидать от «обновленного» руководителя предприятия преодоление разрыва в производительности и качестве от западных конкурентов.

Второй вариант – это когда в качестве управляющей компании производственного предприятия выступает конкурирующая структура – более успешная компания, имеющая опыт в той же сфере деятельности. Здесь положительный результат достигается, в первую очередь, за счет эффекта от масштаба деятельности при более тесном сотрудничестве недавних конкурентов, при этом снижается психологический барьер для владельцев бизнеса, доверяющих свое детище опытному профессионалу. Недостатком такого решения является то, что производственное предприятие будет управляться тем же методом управленческих проб и ошибок, пусть другого, чуть более успешного руководителя. Не говоря о том, что на практике новое руководство столкнется с массой новых для себя проблем, которые не встречались в родном предприятии (другая корпоративная культура, возможно даже иная производственная технология и др.)

⁴ [Консалтинг без сапог](#)

Третий вариант – это когда в качестве управляющей компании выступает специализированная структура, в качестве которой я вижу, в первую очередь, российские консультационные фирмы, успешно «переварившие» западный управленческий опыт и накопившие необходимые практические знания при работе со своими клиентами. Поскольку этот вариант решения имеет особые достоинства именно для настоящего периода развития бизнеса в стране, я начну с недостатков такого решения.

Понятно, что как хороший специалист, попав в шкуру руководителя, может оказаться не у места, так и успешный консультант по управлению может не обладать личными характеристиками, необходимыми для действующего руководителя.

(Когда я впервые столкнулся с предложением нашего клиента (производственное предприятие по замороженным полуфабрикатам) сменить на время роль консультанта на исполнительскую задачу – должность заместителя генерального директора по развитию, я нисколько не сомневался в успехе. Поскольку до консультационной работы у меня был десятилетний успешный управленческий опыт.)

Но любая консультационная структура прекрасно осознает обозначенный момент, и никогда не доверит исполнение функций управляющей компании неподходящему кандидату.

Что касается плюсов такого решения, то они значительны.

Производственное предприятие будет управляться специалистами, которые владеют всем современным управленческим инструментарием. Опыт быстрого вхождения в особенности отрасли – это рядовая работа для любой консалт-фирмы, занимающейся управленческим консультированием.

Практически полностью снимается проблема возможного воровства – как сегодня консультационные структуры свято берегут коммерческие секреты своих клиентов, также они будут заботиться и о приумножении своего «имидж-капитала», оказывая услуги управленческой компании.

Главный в этом варианте решения положительный момент – время – не нужно обучать современному менеджменту руководителя, а нужно всего лишь реализовывать накопленные управленческие знания в практике конкретного предприятия.

При этом не следует думать, что число безработных директоров в стране увеличится, поскольку управляющая компания в лице консультационной структуры возьмет на себя задачу переподготовки лучших управленцев, имея к настоящему моменту самый большой опыт как раз в такой переподготовке своих клиентов – управляющей компании нужны грамотные управленцы.

Т.о., в этом решении содержится один из важных плюсов первого варианта.

Более того, те консультационные фирмы, которые уже осознали важность использования современных технологий продаж, смогут использовать преимущества и второго варианта решения. Применяя современные техники для продажи выгод сотрудничества с нужными фирмами, они смогут добиться в результате и эффекта масштаба от такого взаимовыгодного партнерства.

Вместо заключения

Спрашивается, к кому обращена данная статья? В первую очередь к бизнесменам, обладающим предпринимательским талантом, которые могут увидеть потенциал в описанном нестандартном решении максимально быстрого развития производственных предприятий⁵ в любых отраслях.

⁵ И не только.

Алгоритм развития такого «бизнеса на аутсорсинге» для консультационной структуры вполне понятен:

- разработка стратегия предприятия (предполагающая глубокий анализ потенциала предприятия и ситуации на рынке),
- оптимизация существующих бизнес-процессов,
- реализация разработанной стратегии,
- постановка маркетинга, в первую очередь, в виде получение обратной связи от своих покупателей и проведение изменений по полученной от покупателей информации.

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.