

A portrait of Vladimir Tokarev, a middle-aged man with a grey beard and mustache, wearing a dark suit, light blue shirt, and patterned tie. He is smiling slightly and looking towards the camera. He is wearing a metal watch on his left wrist and a gold ring on his left hand. The background is dark.

Владимир Токарев

**Малое
собрание
сочинений**

Том 1

Владимир Токарев Малое собрание сочинений. Том 1

*http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=62860797
ISBN 9785005162083*

Аннотация

Это своего рода продолжение собрания сочинений, которое уже издано в 21 томе. Предполагается издать еще 4 тома. В этом томе представлено несколько ранее опубликованных книг: две книги серии из 10 практикумов «Стратегия как стартап», первая книга серии из трех книг «Сказочный менеджмент» и книга «Английский и тайм-менеджмент» с описанием программ новой специальности бизнес-школы «Практика 2.0». Эти тома имеют название – «Малое собрание сочинений», они включают в себя новые книги, изданные в последнее время.

Содержание

Аннотация	7
Книга 1. Карьера как стартап 1 часть	8
Расширенная аннотация и информация об авторе	9
История	11
Прочитать в первую очередь	18
Вместо предисловия – как увеличить рентабельность инвестиций в стартапы	20
Введение и структура практикума	31
Выпуск №1	35
Этапы разработки стратегии стартапа	46
1. Немного теории	50
2. Шаги алгоритма и задание 1 этапа	54
3. Формы для заполнения	56
Пример выполнения 1 этапа	62
4. Вопросы – ответы по работе над 1 этапом	73
5. Дополнения	78
6. Система обратной связи	81
Книга 2. Карьера как стартап 2 часть	83
Описание 2 этапа	84
1. Этапы разработки стратегии стартапа	84
2. Шаги алгоритма и задание 2 этапа	87

3. Формы для заполнения	91
Сквозной пример выполнения 2 этапа	93
Пример для хобби	95
Конец ознакомительного фрагмента.	105

Малое собрание сочинений

Том 1

Владимир Токарев

© Владимир Токарев, 2020

ISBN 978-5-0051-6208-3 (т. 1)

ISBN 978-5-0051-6210-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

«Присвоение английского» – наш новый проект.

Входит в серию «Менеджмент в английском и для английского».



Рис. 1. Эта серия книг размещается в Озоне, Амазоне, электронной библиотеке Букмейт и магазине издательства Ридеро.

Аннотация

Это продолжение собрания сочинений, которое уже издано в 21 томе. Предполагается издать еще 4 тома – с 22 по 25.

В этом томе представлено несколько книг:

две книги серии из 10 практикумов «Стратегия как стартап», первая книга серии из трех книг «Сказочный менеджмент» и книга «Английский и тайм-менеджмент» с описанием программ новой специальности бизнес-школы «Практика 2.0».

Эти 4 тома будут иметь одинаковое название – "Малое собрание сочинений", они включают в себя новые книги, изданные в последнее время.

Книга 1. Карьера как стартап 1 часть



Рис. 2. Первая книга серии.

Расширенная аннотация и информация об авторе

Это практикум по разработке стратегии стартапа, в качестве которого может выступать как хобби, так и новая карьера. Состоит из 10 этапов, которые будут опубликованы в 10 книгах, в этой книге представлен 1 этап.

Практикум является приложением к книге «Стратегические секреты консультанта», изданной в 3 частях.

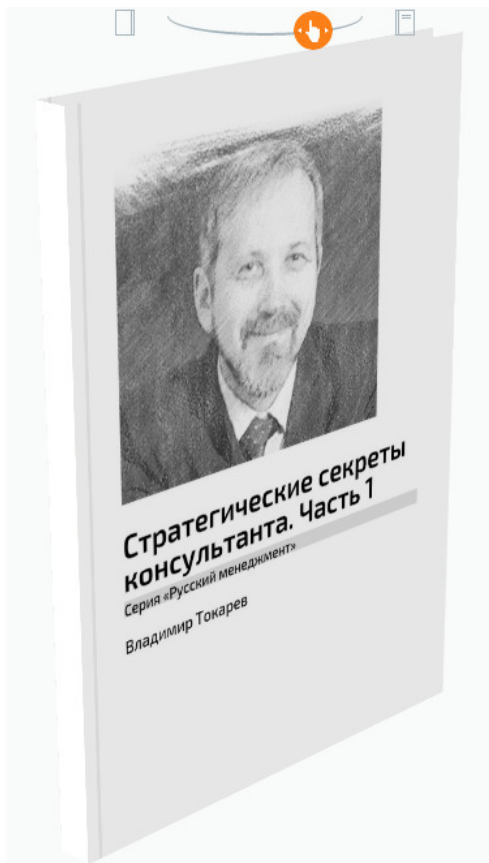


Рис. 3. Серия из 3 книг.

Предназначен для самостоятельной разработки стратегии карьеры как стартапа с использованием рекомендуемых ша-

гов и форм (если они требуются) для заполнения. Основан на 20-летнем опыте консультирования компаний из самых разных отраслей по теме стратегического менеджмента и идее автора о том, что успешность стартапа можно значительно повысить, если разработать стратегию стартапа «для себя», а не просто бизнес-план для грантодателей, инвесторов или бизнес-ангелов.

История

1. Сначала я планировал выпустить по 10 выпусков практикума (по сути это управленческое консультирование по теме стратегии через книги) для разных объектов управления (для компании, для стартапа, для отдельного человека и др.).

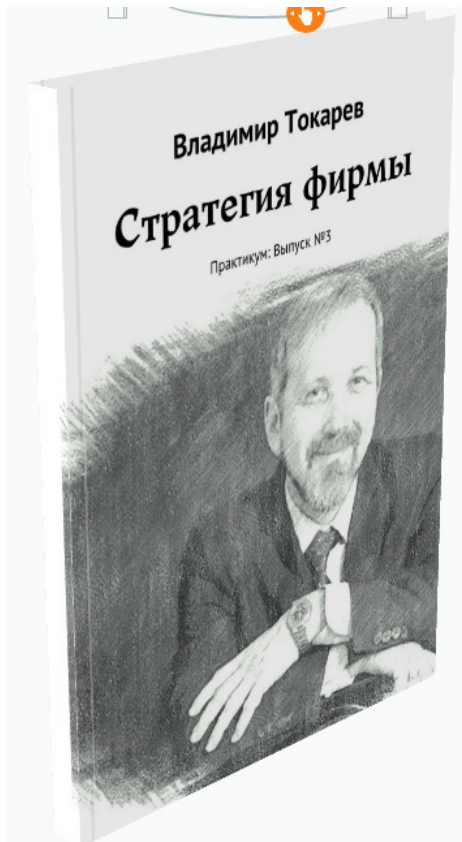


Рис. 4. Серия из 10 книг.

Однако работа несколько затянулась (поскольку предполагала выпуск более 50 книг). И тогда было принято решение выпустить более короткие варианты – серии книг с на-

званием стратегическая экспресс-диагностика. Такая работа была полностью выполнена для коммерческой фирмы и для стартапа.



Рис. 5. Серия из 5 книг.

2. Затем пришло время вернуться к начальному более полному проекту. Он был завершен для коммерческой компании и для стартапа. Однако его смело можно применять и для других объектов управления, о чем более подробно описано в параграфе «Прочитать в первую очередь».



Рис. 6. Серия из 10 книг.

У читателя может возникнуть естественный вопрос по цене – почему эта тоненькая книга

достаточно дорого?

Вопрос нужно поставить иначе, поскольку это не совсем книга – это методические рекомендации консультанта, – *почему профессиональные услуги по вопросам разработки стратегии, представленные в книжном формате, такие недорогие – за счет чего это достигается?*

А достигается это за счет того, что консультационные услуги по вопросам разработки стратегии оказываются, благодаря такой форме, как издание серии практикумов, одновременно большому числу компаний, а цена на них, в среднем, – не изменилась – ни в меньшую, ни в большую сторону.

3. Затем удалось издать еще две серии практикумов по стратегии – для работы коммерческой компании на рынке вакансий



Рис. 7. Серия, в которой под одной обложкой собраны по 2—3 книги.

и для стратегии карьеры.



Рис. 8. Серия, в которой под одной обложкой также собраны по 2—3 книги.

При этом в качестве эксперимента две последние серии я

издал по несколькоу книг в одной обложке.

Продолжение следует.

Прочитать в первую очередь

Сразу хочу предупредить читателей/покупателей практика по стратегии: если вы купили один практикум, например, Выпуск №1 или №2 (и далее номера с 3 по 10), например, с названием «Стратегия стартапа», не торопитесь покупать практикум с теми же номерами выпуска, но с другим названием, например «Стратегия фирмы».

Дело в том, что практические задания и др. самые важные материалы в практикумах по разным темам будут очень похожи друг на друга, поскольку предлагается использовать одну и ту же проверенную технологию разработки стратегии, но применительно к разным объектам управления.

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

Итак, вот главное отличие практикумов с разными названиями:

Стратегия фирмы – содержит сквозной пример по разработке стратегии компании,

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

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

Стратегия на войне за лучшего поставщика – будет содержать сквозной пример по разработке стратегии в отношении поставщиков.

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

Другое дело, что если будут полезные находки в ходе разработки таких сквозных примеров, об этом будет обязательно написано в аннотации к соответствующему практикуму и, скорее всего, будет представлено в беседах любознательного генерального директора и автора (в практикумах используется такая форма представления нового и важного).

Выпуск большого количества похожих практикумов объясняется просто – тому, кому нужно разработать стратегию своей карьеры – лучше приобрести практикум по разработке стратегии карьеры, а если стоит задача – разработать стратегию своего стартапа – лучше, конечно, приобрести соответствующую серию одноименных с вашей задачей практикумов и т. п.

Вместо предисловия – как увеличить рентабельность инвестиций в стартапы

Менеджмент 0.5 – Что у нас сегодня

Эта история произошла в далеком 1982 году. Одна из лабораторий НИИ, в котором я тогда работал, изготавливала полупроводниковые пленки арсенида галлия, выращенные эпитаксией, которые поставлялись на опытный завод при НИИ, где из них изготавливались полупроводниковые приборы (диоды). Статистика была такова – из десяти полупроводниковых пластин, которые полностью соответствовали ТУ по результатам испытаний, только на двух получались годные диоды с нужными характеристиками. Но выяснилось это уже на заключительной стадии производства, в результате на заводе были большие непроизводительные затраты. Причина брака была непонятна. Будучи в то время старшим инженером, я руководил небольшой группой по измерению параметров этих полупроводниковых пленок. Начальник лаборатории эпитаксии уговорил меня стать руководителем ОКР – опытно-конструкторской работы по увеличению выхода годных в два раза – до четырех пластин из 10. Я понимал ответственность, но согласился.

В ходе работы выяснилось, что главная проблема в каче-

стве оборудования для эпитаксиального наращивания пленок. Это оборудование производилось единично специальным подразделением нестандартного оборудования нашего НИИ, в результате было крайне сложно выдержать нужный сложный по форме профиль легирования (обеспечивающий нужный профиль распределения электронов) этих полупроводниковых пленок, толщиной всего 0,2—0,25 мкм. (Сегодня такую работу можно было бы смело назвать – нанотехнологией, но тогда это слово не было в обиходе). Если объяснить, что называется «на пальцах», то это звучит так: нужные высоколегированные полупроводниковые слои (содержащие большое количество электронов) получались или слишком тонкие или слишком толстые, и в том, и другом случае диоды получались бракованные (с негодными параметрами). Группе, которую я возглавил, нужно было решить задачу увеличения выхода годных как минимум в два раза на имеющемся не очень качественном оборудовании.

Один из специалистов НИИ, руководитель химической лаборатории особо чистых веществ, которые и использовались для производства полупроводниковых пленок, мне рекомендовал для выполнения ОКР активнее использовать статистические методы анализа брака. Но мы пошли другим путем.

Дело в том, что изготовить полупроводниковые слои на имеющемся оборудовании «точно какие нужно» было действительно очень сложной задачей, на уровне искус-

ства инженеров и операторов, занимающихся выращиванием этих слоев. А вот вырастить полупроводниковые пленки с высоколегированным слоем (большим количеством электронов) чуть толще, чем надо, даже на имеющемся оборудовании не представляло особых проблем. Понятно, что в таком случае все эти полупроводниковые пластины переходили автоматически в разряд брака.

Однако в то время нами уже была отработана технология анодного окисления наших полупроводниковых пленок, которая позволяла с очень высокой точностью удалять лишние слои. Причем настолько точная, что теоретически можно было утоньшать полупроводниковую пленку даже на уровне одного монослоя (это как раз и есть нанотехнология, только не выращивания, а удаления).

В результате, в конце годовой ОКР, когда технология была отработана, из десяти пластин годными оказывались не четыре, как планировалось по требованиям работы, а все 10. К слову, руководитель лаборатории меня уговорил сдать работу по требованиям технического задания – чтобы иметь возможность нивелировать любые проблемы некачественного оборудования для выращивания эпитаксиальных слоев. Мы так и сделали, но пока я работал, не помню, чтобы такой запас потребовался – после необходимой обработки пластины становились годными все.

Это был не единственный случай в моей практике, когда, применяя не очень качественное оборудование, мы добива-

лись качественных результатов: «голь на выдумки хитра».

Возникает вопрос: а что же наши западные коллеги, как они решали эту проблему – ведь у них также изготавливали точно такие же диоды из таких же полупроводниковых пленок как и в нашем НИИ? У западных коллег описанной проблемы не возникало по следующей причине. Наше оборудование (эпитаксиальная установка в нашем НИИ) изготавливалось в единичном экземпляре, и потому устранить возникшие огрехи не позволял недостаточный опыт производства оборудования малыми сериями. А у западных коллег такое оборудование производилось специализированными компаниями, имевшими устойчивый спрос. И потому качество такого оборудования позволяло изготавливать нужные эпитаксиальные слои с высокой точностью.

Отмечу, что дело «не в уме» – наши специалисты не глупее западных, а дело в организации производства, в данном случае производства специального оборудования.

Критически настроенный читатель спросит: «А какое отношение описанный пример имеет к **стартапам**?». Что касается аналогии описанного примера со стартапами, то она такова. Известно, что из десяти стартапов успешными оказываются, максимум, один-два проекта. Как видите, задачи в чем-то очень похожи. Быть может, стоит попробовать пойти, как в описанном примере, по пути поиска причин такой величины «брака стартапов», а не инвестировать, скажем, в 100 стартапов в надежде, что на выходе получим если не 20,

то хотя бы 10 успешных проектов? Иначе, согласно статистике, вложившись только в 10 проектов можно прогореть – ведь гарантий, что из десяти проектов обязательно получится один-два успешных проекта, никто не даст.

Менеджмент 1.0. Требуется массовое производство

Именно так сегодня работают западные инвесторы, положившись на статистику и увеличивая число проектов, чтобы не получились «все яйца в одной корзине». Спрашивается, а может не стоит «заморачиваться»? Инвесторы, пользуясь проверенной статистикой, «себя не забудут» – всегда останутся в прибыли, поскольку один-два успешных проекта из десяти всегда окупят все инвестиции в 10 проектов.

Здесь ситуация не очень простая, особенно применительно к российским условиям. Такую статистику могут себе позволить только западные инвесторы. Дело в том, что любой новый продукт (товар или услуга) – это тоже стартап. Более того, я бы смело отнес к стартапам выведение на рынок даже известных продуктов фирмами, которые до момента выхода на рынок с этим продуктом, им не занимались. А вот набрать хотя бы 10 новых проектов для фирмы среднего размера – очень проблематично. И потому, не выпускать новые продукты – обречь себя на вытеснение с рынка, а выпускать только по одному-два новых – поставить бизнес под угрозу. Как быть?

Ситуация еще более усугубляется для российского производителя. Дело в том, что из-за существующего уровня ме-

неджмента мы пока не можем обеспечить массовый выпуск качественных продуктов. А окупиться стартап может, только если мы выходим на запланированные объемы производства и продаж. И потому «попасть в яблочко» – для многих предприятий становится задачей весьма актуальной.

Я привел в первом примере случай, когда при единичном производстве подразделение нестандартного оборудования не могло обеспечить выпуск качественной продукции. Причин для этого у них было много: это и слишком большой ассортимент выпускаемого для НИИ нестандартного оборудования, и недостаток времени, чтобы устранить все выявленные недостатки в последующих сериях единичного и мелкосерийного производства, и многое другое. Поэтому надеяться, что у нас в стране заработает *инновационная экономика* в отсутствие массового качественного производства – это «зарыть голову в песок», надеясь на чудо. Но чудо не произойдет, как это ни грустно.

Я приведу еще два примера (описание проблем двух наших клиентов без указания названий компаний, как требуют условия нашего с ними договора), объясняющие причины неготовности российских фирм массово выпускать продукцию высокого качества.

В первой компании (замороженные полуфабрикаты) выведение новых продуктов на рынок было делом вполне рядовым, например, новой марки пельменей. Но если новый продукт оказывался успешным на рынке, руководство компа-

нии начинало менять технические условия – увеличивать долю сои, надеясь таким образом получить большую прибыль от перспективного проекта. Первое время прибыль действительно росла. Но по мере превышения меры в добавлении сои, качество продукта становилось настолько низким, что оптовики (в соответствии с договором) начинали возвращать продукцию, так как разочарованные покупатели от таких пельменей начинали отказываться. Попытки вернуться к старой рецептуре уже не помогают, и производитель начинает экспериментировать с новыми продуктами.

Вы не узнаете самих себя в роли покупателей¹ в этой истории в отношении любой российской продукции? Когда, например, вы пользуетесь хлебом любимшегося вам хлебокомбината, а качество понравившегося хлеба вдруг начинает падать. Такого рода удешевление характерно не только для производства продуктов питания, но и для автомобилей и других товаров и услуг российского производства².

Другой пример, когда небольшая компания производила автоматическое и полуавтоматическое оборудования для производства ПЭТ-тары. Качество продукции данной компании и надежность оборудования были достаточно высокими. При этом следует отметить, что компания занималась

¹ Или, быть может, даже в роли производителей.

² И не только российского. Ли Якокка описал как автомобиль компании Форд Моторс – «Мустанг» терял свою привлекательность по мере удлинения автомобиля – см. «Карьеры менеджера» – Ли Якокка.

мелкосерийным, а иногда даже единичным производством оборудования под заказ. По сути, каждая партия изделий для конкретного заказчика всегда имела серьезные новшества и потому ее можно рассматривать как своеобразные стартапы в виде НИОКР, поставленные на поток. (Заметим, что фирм, которые занимаются мелкосерийным производством, достаточно много – это и строительство коттеджей по индивидуальным проектам, и проекты по отоплению и водоснабжению, и проекты по видеонаблюдению и ограничению доступа и т.д.). Но малая серия производимого оборудования приводила к тому, что затраты на НИОКР были очень высоки и по сути съедали всю прибыль компании. Отсутствие массового производства губительно для инновационного бизнеса.

Получается порочный круг. Мы не можем себе позволить инновационную экономику в силу больших затрат на стартапы и их низкой окупаемости при отсутствии массового производства. Встречающийся же иногда успех сами же губим, пытаясь быстрее превратить его в большую прибыль. В результате чего качество успешного продукта ухудшается, спрос падает и до массового производства часто дело не доходит (а если доходит, то смотрим предыдущий пример). Таким образом, мы последовательно теряем рынки, отдавая их на откуп западным коллегам в силу лучшего управления ими бизнеса.

Менеджмент 2.0. Точная арифметика?

Современный западный бизнес для снижения рисков стартапов использует широкий инструментарий. До того, как новый продукт выйдет на рынок, компания проводит тщательный анализ – разрабатывает бизнес-план, проводит исследования на фокус-группах, пользуется результатами глубоких маркетинговых исследований. Однако, несмотря на это, упрямая статистика «один-два успешных стартапа из десяти» – остается в силе, ни о каком тренде снижения рисков пока и речи нет.

Наши предприятия, запускающие новые проекты, идут по тому же пути – бизнес-план – обязательный документ для любого нового проекта. Без бизнес-плана никакой инвестор не будет тратить время на общение с предпринимателем. Спрашивается, в чем же дело?

В начале 2000-х годов мы активно участвовали в конкурсах на получение грантов швейцарского фонда, который выделял денежные средства на развитие деловых услуг для малого и среднего бизнеса в нашем регионе. Само собой разумеется, что на конкурс подавались материалы по четкой форме, по сути это были обоснованные бизнес-планы. При этом мы ориентировались на результаты конкурсов предыдущего года, и при этом регулярно проигрывали конкурс. Наконец я не выдержал (мы тратили приличное количество человеко-часов для подготовки документа на конкурс) и поехал в офис фонда в нашем городе, чтобы разобраться с си-

туацией. Оказалось, что каждый год этот фонд менял критерии при выборе лучших проектов новых продуктов (деловые услуги). При этом критерии не скрывались, но и не сообщались участникам конкурса. Во время общения я узнал о критериях в том году, мы их использовали и сразу вошли в число счастливых победителей конкурса этого фонда. Через год, когда мы подали заявку на грант на разработку другого нового продукта, мы опять победили, и только потому, что сначала выяснили критерии, которыми руководствовался швейцарский фонд (фонд финансировали швейцарские банки), а уже под эти критерии разрабатывали свою заявку на конкурс.

Уже позже, помогая клиентам, мы, до того как помочь в составлении бизнес-плана, например для получения кредита в банке, рекомендовали сначала выяснить критерии, которыми руководствуется конкретный банк, куда компания собирается обратиться, а уже только потом заниматься подготовкой бизнес-плана.

Отмечу, что бизнес-план, таким образом, составляется не для себя, а, по сути, для инвестора. Это как бухгалтерский учет в нашей стране – он ведется не для того, чтобы понять ситуацию с бизнесом, а чтобы была довольна налоговая инспекция. Как-то один опытный главный бухгалтер мне сказал: «Нам нужна конечная цифра – какую прибыль, или какие издержки нужно показать. А далее – дело техники выйти на эту цифру». Неудивительно, что после реализации проек-

тов по «бизнес-плану не для себя» восемь-девять проектов из 10 оказывается неудачными.

Этот небольшой анализ позволяет сделать оптимистиче-ский вывод. Если выполнить разработку стратегии стартапа для себя, можно ожидать лучшего результата, более высоко-го «выхода годных» новых продуктов.

Более подробно о том, как следует последовательно вы-полнять такую работу, мы и рассматриваем на страницах этого практикума.

Введение и структура практикума

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

Книга «Стратегические секреты консультанта» (в 3 частях) 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, запускающим стартап) самостоятельно разработать полноценную стратегию стартапа на профессиональном уровне.**

Кроме шагов алгоритма по разработке стратегии и необходимых для самостоятельной разработки стратегии стартапа вспомогательных материалов (форм для заполнения, если

они требуются, примера заполнения форм, ответов на наиболее частые вопросы при разработке стратегии и др.) в практикуме представлен мой блог, где я общаюсь с виртуальным персонажем – любознательным генеральным директором (*любозн. гендир.* – далее). В ходе общения с любозн. гендиром я расскажу про историю появления представленной в практикуме технологии разработки стратегии стартапа, а также идею повысить «выход успешных стартапов» с помощью реализации разработанной стратегии стартапа. Ну, и отвечу на вопросы, которые могут возникнуть у тех, кто самостоятельно разрабатывает такую стратегию.

Как устроен алгоритм и каким пользоваться

Ниже представлено «устройство» алгоритма разработки стратегии стартапа, которое будет «сопровождать» вас в течение всей работы.

Под «алгоритмом» мы понимаем *определенную последовательность шагов*, которая позволяет выйти на нужный результат, в данном случае – на стратегию стартапа (или стратегию нескольких взаимосвязанных стартапов 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 —

– *«возможные вопросы-ответы»,*

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

Рассмотрим каждый раздел несколько подробнее.

Немного теории

В этом разделе вам будет представлен минимум теории, необходимой на данном шаге алгоритма разработки стратегии стартапа. 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 стартапа.

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. Там же, где предложено использовать произвольную форму, предполагается, что разработчики стратегии стартапа могут применять произвольный формат описания.

Пример использования алгоритма

Для облегчения понимания, что именно нужно выполнить на том или ином этапе разработки стратегии, будет представ-

лен *сквозной* пример использования той или иной части алгоритма применительно к стартапу, который в данный момент рассматривается. 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 своего стартапа. К слову, использование не просто описание шагов, но конкретного примера, по оценке наших клиентов из самых разных отраслей, значительно облегчает работу по разработке стратегии. Без сомнения, он поможет при разработке стратегии стартапа.

Дополнительные материалы

Хотя мы представили материалы таким образом, чтобы в ходе разработки стратегии стартапа 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. Система обратной связи подробно описана в конце этой книги.

Выпуск №1

Как устроен алгоритм разработки стратегии

План работы

Полезный словарь терминов по менеджменту, представленный во всех книгах серии «Русский менеджмент» поможет вам разобраться в лабиринтах особенно важных управленческих понятий и категорий.

А для начала вам представлен мини-словарь терминов по менеджменту, который поможет на самых первых шагах при разработке стратегии стартапа.

Несколько терминов – не являются общеупотребительными, они введены для удобства (такие термины выделены *курсивом*,

– **жирным шрифтом** – общеупотребимые термины). – особые термины – выведены одновременно *курсивом* и **жирным шрифтом** – это новые термины, которые мы вводим для нового раздела стратегического менеджмента – стратегии стартапа.

Понятийный аппарат

Бизнес-единица – отдельно управляемое подразделение компании, ответственное за всю деятельность, необходимую для разработки, производства и продажи однотипной продукции (товаров или услуг).

Бизнес-направление – одно из коммерческих направле-

ний деятельности компании. На Западе чаще всего за бизнес-направление отвечает самостоятельная *бизнес-единица*.

Внутренний консультант по управлению — специалист фирмы, занимающийся управленческим консультированием предприятия на регулярной основе, входящий в штат фирмы. *В данном проекте под внутренним консультантом предполагается специалист, занимающийся проектом по разработке стратегии фирмы.*

Вторичные источники информации – источники, где представлена нужная информация для ваших целей. Но собиралась эта информация для других целей. Например – публикация в СМИ о ситуации на отраслевом рынке.

Главный специалист (проектная группа) – специалист фирмы-клиента, которому поручена задача по координации работы по проекту по разработки стратегии компании. В качестве *Главного специалиста* могут выступать или отдельный человек (например, директор) или проектная группа, в состав которой входит руководитель соответствующего выбранного бизнес-направления.

Долговременные конкурентные преимущества (SCA) – главная цель стратегических действий на рынке, SCA – то, чем владеет фирма, и что невозможно «отнять» за короткий промежуток времени (имидж, система распределения, качество персонала, доступ к сырью, ноу-хау, патент и др.).

Диверсификация – появление у фирмы новых направ-

лений деятельности, ориентированных на новые рынки.

Корневые компетенции (СС) – знания и навыки, приобретенные фирмой – важная цель стратегических действий на рынке, СС – позволяют ей совершенствовать существующие и разрабатывать и выводить на рынок новые продукты и услуги.

Кривая опыта — модель, объясняющая, что при накоплении опыта фирма неуклонно повышает эффективность производства.

Миссия – главная общая цель предприятия, понимаемая, в первую очередь, как долговременная задача по отличному от конкурентов и желательно лучшему удовлетворению потребностей основных покупателей производимых товаров и услуг.

Миссия стартапа – матричное представление в осях «продукт – потребность»³ ситуации на рынке, куда выводится продукт стартапа.

Ноу-хау консультирования – применяемые консультантом приемы сбора и анализа информации, методики и технология работы, пользуясь которыми можно самостоятельно получить запланированные результаты консультирования.

Первичные источники информации – когда необходимая информация собирается впервые для каких-то целей. Носителем такой информации могут являются специа-

³ Эта матрица будет представлена в книге «Стратегические секреты консультанта – Часть 2».

листы и руководители фирмы, а методы для сбора нужной информации могут быть самые разные – свободное интервью, опрос, анкета.

Позиционирование — создание в сознании потребителей определенного образа (имиджа) товара или фирмы⁴. Однако, может быть и *субъективное позиционирование*, например видение образа фирмы в глазах ее учредителей и/или руководителей.

Потенциал стартапа – потенциал продукта, который выводят на рынок предприниматели, включает в себя и потенциал самих предпринимателей.

Предприниматель – человек-творец, чья деятельность направлена на создание новых товаров или услуг, применение новых методов управления и т.п., предприниматель – это создатель новых потребностей у покупателей, удовлетворение которых приносит новое удовольствие или избавление от существующих мучений. Из понимания отличий в терминах *бизнесмен*, цель которого – «*делать деньги*», и *предпринимательства*, направленного, по меткому выражению П. Друкера, *на то, чтобы вдохнуть в имеющиеся ресурсы новые свойства с целью создания благ*, следует, что человек, работающий по найму, может быть в большей степени предпринимателем, чем бизнесмен, который выступает для него работодателем.

⁴ Позиционирование может быть и у географического места, и отдельной личности и т.д., список открытый.

Ресурсная концепция стратегического управления — основана на системе взглядов на управление, согласно которой разработка долгосрочной программы действий фирмы на рынке начинается не с изучения рынка, а с анализа внутреннего потенциала фирмы (оценки ресурсов и компетенций фирмы), с учетом которого уже затем подбираются наиболее оптимальные рыночные возможности для фирмы

Синергия — реально наблюдаемый эффект, когда элементы системы положительно влияют друг на друга – эффект, когда «два плюс два больше четырех».

Среда косвенного воздействия — факторы, оказывающие косвенное (не прямое) воздействие на фирму. Принято в качестве элементов этой среды рассматривать *политику, экономику, технологию, географию* и т. п.

Среда прямого воздействия — факторы, которые непосредственно влияют на деятельность фирмы и сами испытывают прямое воздействие со стороны самой фирмы. Обычно сюда включают *конкурентов, потребителей, поставщиков* и др.

Стартап – проект, который запускают предприниматели (с поддержкой инвесторов или без поддержки инвесторов), имеющий целью разработку и выведение на рынок новых продуктов с целью извлечения прибыли. Обычно предполагается, что запуском стартапа занимается вновь организованная фирма. В данной работе мы не отличаем разработ-

ку нового продукта, который готовится для рынка уже сложившейся фирмой, от запуска стартапа начинающими предпринимателями.

Стратегическая сессия – очное консультирование проектной группы, которой поручено одно из заданий по разработке стратегии.

Стратегия стартапа – разработанная по классическим канонам стратегия нового продукта. Программа выведения на рынок нового продукта, возможное его усовершенствование, с учетом существующей ситуации на рынке, является результатом стратегического анализа рынка и самого стартапа и тех, кто запускает стартап.

Стратегический альянс — совместная работа нескольких фирм для победы на рынке против других конкурентов, обычно выгодна всем участникам за счет эффекта синергии. Простые формы – совместные акции, обмен информацией.

Стратегическое видение — современный инструмент менеджмента, применяемый для облегчения составления долгосрочной программы действий фирмы, *желаемое представление о фирме, ее сфере деятельности и влияния на рынке в ближайшие 5 – 15 лет.*

Стратегическое решение – отдельное решение, выводимое из SWOT – анализа, обеспечивает достижение или закрепление долговременного конкурентного преимущества/корневой компетенции компании.

Стратегия фирмы – план реализации стратегической

концепции предприятия, предполагает определение основных направлений распределения ограниченных ресурсов организации. Результатом реализации стратегических решений должно быть появление у компании *долговременных конкурентных преимуществ/и или корневых компетенций*, позволяющих эффективно использовать особенности любой конъюнктуры рынка – благоприятной либо неблагоприятной. Формулируется из приведения в систему стратегических решений.

SWOT-анализ — инструмент анализа рынка, который позволяет в сжатом виде представить рыночную ситуацию – опасности и возможности, которые ожидают фирму на рынке, а также ее слабые и сильные характеристики – то есть ее потенциал. Английские буквы данной аббревиатуры связаны с первыми буквами английских слов – опасность, возможность, сила, слабость.

Управление по слабым сигналам — когда фирма увеличивает свою активность по мере получения более точной информации о рынке – нечто вроде бега с предварительным разгоном еще до линии старта, предварительный разгон используется, например, в эстафетных соревнованиях при передаче эстафетной палочки.

Функция маркетинга – в первую очередь обеспечивающая сбор информации о рынке, клиентах, конкурентах и др. с целью производства таких товаров и услуг, которые наилучшим образом удовлетворяют потребности потребителей

(в маркетинге широко распространена модель 4P – это те переменные маркетинга, которые поддаются изменению со стороны фирмы – товар, цена, методы продвижения и распространения товаров)

Функция НИОКР⁵ — в первую очередь обеспечивающая разработку новых товаров и услуг фирмы. При широком толковании следует иметь в виду, что НИОКР может выполняться в таких сферах, как разработка новых методов торговли, если торговля – основная сфера деятельности фирмы.

Функция предпринимательства — обеспечивающая новые комбинации ресурсов, включая использование внешних ресурсов, не принадлежащих фирме, с целью производства новых товаров или услуг, возможно также использование новых методов управления.

Функция производства — обеспечивающая производство товаров и услуг для покупателей в относительно стандартизованном виде. Различают технологию массового производства, непрерывного производства, а также мелкосерийного производства (классификация по Дж. Вудворд), которые отличаются друг от друга особенностями управления.

Функция транзакций — в данном случае речь идет о коммуникационных действиях – переговорах с поставщиками, потребителями, госструктурами, фирмами, с которыми имеется или планируется совместная работа и др.

⁵ Научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа.

Функция управления персоналом⁶ — обеспечивает набор персонала, подготовку и переподготовку персонала, включая руководящий состав, продвижение персонала по службе, а также работу по созданию системы мотивации персонала, формированию корпоративной культуры и др.

Функция финансов — следует отличать от бухгалтерского учета, хотя исходная информация в бухучете и управлении финансами может использоваться одна и та же. Но если задача бухучета – это, в первую очередь, отчеты перед контролирующими органами, то отвечающий за финансовую функцию должен обеспечивать фирму информацией, обеспечивающей принятие финансово-обоснованных управленческих решений. Есть и «линейные» задачи у финансиста – получение кредитов, подготовка финансовой части бизнес-плана и др.

Цель — желаемый конечный результат или состояние, в то время как *стратегия* – это *общий план достижения главных целей предприятия.*

Экспресс-диагностика выбранного бизнес-направления – анализ информации, имеющейся на момент стратегической сессии у участников проектной группы.

Эскизная стратегия – стратегия компании, разработанная проектной группой при участии консультанта в пери-

⁶ Это классический подход. Наша компания предложила и продвигает принципиально новый подход к управлению персоналом – см. книгу «Новые компетенции службы персонала».

од нескольких стратегических сессий. Выполняется на основе экспресс-диагностики. Не содержит подробного описания мероприятий по реализации стратегии.

Но прежде, чем разбираться с тонкостями стратегии стартапа (если таковые обнаружатся), мы должны разобраться с основами стратегического менеджмента отдельной компании.

***Любознательный генеральный директор** (далее Любозн. гендир) – Ты говоришь, что в этом практикуме предлагается какой-то особый режим разработки стратегии (не важно, фирмы или стартапа), или взаимодействия консультанта и клиента, я не очень понял. А какие еще бывают режимы?*

***Автор** – Вариантов имеется как минимум три:*

Рассмотрим их плюсы и минусы.

1. Консультант самостоятельно собирает и анализирует информацию о рынке и фирме, а затем обсуждает с руководством компании ту систему стратегических решений, вытекающую из анализа этой информации, которую считает наиболее подходящей.

Плюс этого подхода – экономится время руководства на анализ и сбор информации о фирме и рынке. *Минус* – предлагаемые консультантом стратегические решения руководитель не чувствует как «свои». И, чаще всего, принятое клиентом решение попадает «в стол» руководителя – для осмысления.

Мы применяем изредка (только по настоянию клиента) такой режим, хотя первые годы консультирования работали только так.

Любозн. генир – А сколько стоит такой вариант?

Автор – Есть определенная практика, когда разработка стратегии для компании стоит от 50 тыс. долларов. Например, стратегия нашего нижегородского региона обошлась администрации в 500 тысяч долларов⁷. Но наша компания работала в таком режиме по значительно более низким ценам, что вполне объяснимо: когда мы применяли режим «полного консультирования», мы только начинали работать на рынке.

⁷ Информация из открытых источников.

Этапы разработки стратегии стартапа

Этапы разработки стратегии, срок исполнения

Ниже представлено приложение, которое мы обычно составляем при заключении договора на работу по разработке стратегии компании. Полагаем, что оно не будет сильно отличаться, если это будет работа по разработке стратегии стартапа. Мы также будем с вами придерживаться этого содержания и графика работы. Будем полагать, что у меня с читателем (в качестве которого может выступать директор компании) заключен своего рода договор. Это позволит и автору и читателю более ответственно отнестись к нашей совместной работе.

ВИД УСЛУГ⁸

1. Передача Главному специалисту

По нашему стандартному договору с клиентом под Главным специалистом понимается или руководитель компании или проектная группа, которой поручен проект по разработке стратегии стартапа. В данном случае это сам человек который запускается новую карьеру как стартап.

⁸ Порядковые номера соответствуют одновременно этапам работы над стратегией и выпускам данного практикума. В этой книге представлен 1 этап/выпуск.

необходимой методической информации⁹ для самостоятельной работы по разработке стратегии стартапа. Помощь Главному специалисту в составлении плана работ, освоении методов сбора информации, начале сбора информации о потенциале (прошлое, настоящее, будущее) стартапа.

2. Помощь Главному специалисту в сборе информации о потенциале предпринимателя и проведении анализа функциональных областей.

3. Помощь Главному специалисту в проведении интегрального анализа собранной информации о карьере как стартапе – *выявление сильных и слабых сторон стартапа*, основанных, в частности, на предыдущем анализе потенциала предпринимателя.

4. Помощь Главному специалисту в сборе и анализе информации о рынке с применением модели «Пять сил конкуренции» по методике, описанной в методических материалах (за исключением анализа конкурентов).

5. Помощь Главному специалисту в сборе информации о конкурентах по методике, описанной в методических материалах – *проведение классификации конкурентов и разработка первого варианта программы действий для успеха*

⁹ *Словосочетания методическая информация и методические материалы* имеют в данной работе одинаковый смысл, и как раз и представлены в практикуме, которые вы читаете.

стартапа на рынке.

6. Помощь Главному специалисту в начале сбора информации о рынке – *применение модели STEP и ГИД*, описанной в методических материалах.

7. Помощь Главному специалисту в проведении интегрального анализа собранной информации о рынке – *выведение опасностей и возможностей на рынке.*

8. Помощь Главному специалисту в приведении в соответствие *потенциала стартапа*¹⁰ и возможностей и опасностей на рынке с помощью *SWOT – анализа* по технологии, изложенной в методических материалах. Помощь Главному специалисту в выведении стратегических решений и формулировке *стратегии стартапа.*

9. Помощь Главному специалисту в разработке, при необходимости, *функциональных стратегий*, основанных на предыдущем анализе фирмы и рынка. *Стратегический аудит*: формулировка *долговременных конкурентных преимуществ (SCA) и ключевых компетенций (CC)*, на достижение которых направлена стратегия стартапа. Разработка плана мероприятий, обеспечивающих реализацию разработанной *стратегии стартапа и функциональных стратегий* стартапа в сфере главного направления консультационного проекта¹¹.

¹⁰ См. глоссарий.

¹¹ Под главным направлением консультационного проекта понимается одно из бизнес-направлений компании, по которому идет работа. О том, как можно

10. Подготовка графика работы по реализации стратегии стартапа на год. Подготовка совместного отчета о проделанной работе по разработке стратегии стартапа в сфере главного направления консультационного проекта. Ответы на вопросы.

Любозн. генир – *А 10 месяцев – это не слишком много для разработки стратегии стартапа?*

Автор – *По нашему многолетнему опыту по разработке стратегии компаний – в самый раз. Все наши попытки выполнить работу быстрее (например, за 6 месяцев) – завершились тем, что работа даже не укладывалась в 10 месяцев.*

Но есть один положительный момент – при разработке стратегии есть вполне конкретные промежуточные «осязаемые» результаты. И иногда, пусть и редко, нам заказывали не стратегию от начала до конца, а только этапы до выявления сил и слабостей компании. И таких «осязаемых» результатов за 10 месяце будет как минимум целых четыре.

При разработке стратегии стартапа первым этапом будет выведение сильных и слабых сторон продукта и предпринимателей, запускающих стартап.

Сейчас я расскажу о втором варианте работы по разработке стратегии. Его обычно называют – *Проведение стратегических сессий*. Однажды наш будущий клиент спросил – «Мы

выполнять работу сразу по нескольким бизнес-направлениям, будет рассказано в ответах на вопросы любознательного генерального директора.

уже поучились учились у специалистов такой-то компании. Хотелось бы знать, чем ваша работа отличается от работы ваших коллег?»

Я ответил: «Главное отличие в том, что, например, по теме стратегии эта компания проводит работу с клиентом в течение всего 1 дня. У нас тоже есть такой режим (1—2 дня) и мы его называем «Экспресс-диагностика (без сбора дополнительной информации о фирме и рынке, анализ только той информации, что в данный момент есть в головах участников). Работа по полному проекту (а мы предлагаем вам полный проект) занимает 10 месяцев. Понятно, что речь идет о разном качестве работы по разработке стратегии».

Переходим к первому этапу:

1 Этап

Передача Главному специалисту Методических материалов. Помощь Главному специалисту в составлении плана работ, освоении методов сбора информации, начале сбора информации о потенциале человека (прошлое, настоящее, будущее).

1. Немного теории

Кто должен разрабатывать стратегию стартапа по данному алгоритму

Стратегия стартапа направлена на достижение желаемых целей, исходя из особенностей потенциала стартапа и меня-

ющейся ситуации на рынке.

Работу по разработке стратегии стартапа при использовании предложенного вам алгоритма может выполнять как один человек, так и целая группа под руководством назначенного координатора группы.

Период реализации и главные результаты проекта

Проект разработки стратегии, направленной на успех стартапа, *рассчитан на период 4 – 10 месяцев.*

На выходе получается несколько результатов:

- *разработанная стратегия стартапа* (программа, направленная на достижение желаемых целей стартапа),
- *практическая подготовка каждого участника*, способного выполнять аналогичную работу в будущем, и, соответственно, умение фирмы работать в условиях высокой неопределенности внешней среды,
- *практические навыки управления проектом координаторами проекта*,
- *выявление аналитико-синтетических способностей участников проекта*,
- *снижение сопротивления управленческим нововведениям со стороны участников группы.*

По поводу семинара по общему менеджменту

Любозн. генидир – А каком семинаре идет речь? И кто его будет проводить?

Автор – Всегда хотелось бы за одно и тоже время получить большие результатов. При разработке стратегии

стартапа такая возможность имеется.

К сожалению, в нашей стране сложилась уникальная ситуация, когда разрыв между теорией (что в книгах) и практикой (что в жизни) управления огромен и даже продолжает увеличиться. Вот, чтобы уменьшить этот разрыв, мы обычно уговариваем высшего руководителя или кого-то из его первых замов, когда идет работа по разработке стратегии фирмы, вести семинар по менеджменту для участников проектной группы.

Что касается стартапа, то по нашему мнению здесь знания менеджмента необходимы еще в большей степени. Поскольку с предпринимательскими идеями особых проблемы в нашей стране не видно, а вот с воплощением этих идей в стабильный проект – беда.

А поскольку единственным, кто получает реальные глубокие знания, является всегда один человек в классе – это сам учитель, то ведущий такого семинара в лице например, руководителя стартапа или его первого помощника, может здорово подтянуться по менеджменту, по теории разумеется.

Но если руководитель стартапа сам (или кто-то из его замов) – координирует работу проектной группы по разработке стратегии стартапа, тогда можно заодно еще и подтянуться в реальной практике управления, но только не методом личных проб и ошибок (такая практика уже может и быть), а опираясь на полученные знания на семинаре по менеджменту.

Кстати, семинар – это не лекция, не нужно что-то самому рассказывать, – нужно просто задавать вопросы слушателям, а они, да и сам «преподаватель», к моменту короткого (раз в неделю) занятия примерно на 20 минут должны просто почитать теорию менеджмента по одной из книг.

Любозн. гендир – Ну и какую книгу ты рекомендуешь?

Автор – До 2016 года я рекомендовал тоненькую книжечку «Как научиться управлять, если у вас пока нет подчиненных», которую я издал давно, когда еще работал не только консультантом, но по совместительству еще и преподавателем кафедры экономики нижегородского иняза. Хорош для таких целей и учебник М. Мескона и др. «Основы менеджмента», но он слишком толстый.

Сейчас ситуация много проще – я рекомендую для проведения семинара по общему менеджменту второе издание серии «Русский менеджмент»¹², она отличается тем, что ставит задачу приобретения так называемой критической массы управленческих знаний.

Если иметь в виду, что большая часть этой книги – это Сказки для топ-менеджеров, то чистой теории в этой книге совсем немного. Кстати, сказки предпринимателем очень полезно почитать. Ну, а по вопросам стратегического менеджмента книгу «Стратегические секреты консультанта», приложением к которой является наш практикум. Да, еще полезными могут оказаться другие дополнительные матери-

¹² См. первые 5 томов собрания сочинений автора.

алы, которые можно найти в интернет или в профильных журналах, также можно использовать и наш «Журнал «Русский менеджмент»¹³.

2. Шаги алгоритма и задание 1 этапа

СОДЕРЖАНИЕ ВСЕГО АЛГОРИТМА

Введение – «правила игры» – *они представлены выше*

Справка о предпринимателе.

- Прошрое
- Настоящее
- Будущее – **СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ**

1. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: ОЦЕНКА ПОТЕНЦИ-

АЛА СТАРТАПА

1.1. Анализ организационной структуры

1.2. Анализ функциональных областей

1.3. Анализ сильных и слабых сторон стартапа

2. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: АНАЛИЗ РЫНКА

2.1. Среда косвенного воздействия

2.2. Применение модели М. Портера – *пять сил конкуренции*

2.3. Анализ конкурентов

2.4. Опасности и возможности во внешней среде

3. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: SWOT – анализ

4. Разработка долгосрочной стратегии

¹³ https://ridero.ru/books/zhurnal_russkij_menedzhment/

4.1. Стратегия стартапа

4.2. Стратегия взаимосвязанных стартапов

4.3. Функциональные стратегии

5. Планы реализации стратегии

5.1. Проект организационной структуры (при необходимости)

5.2. Рекомендации по увеличению спроса

5.3. План мероприятий

6. График работы

Приложения

Жирным шрифтом выделены те пункты, что должны быть выполнены на 1 этапе (в 1 месяц).

Задание на первый месяц

В первый месяц следует выполнить следующие работы:

· Составить личностную характеристику инициатора стартапа.

Любозн. гендир – У меня технический вопрос. Я руководитель фирмы, но фирма небольшая, и я сам решил разработать стратегию стартапа, не поручая эту задачу специалисту фирмы. То есть, в ваших терминах выступаю в роли стратегического директора. Как, в этом случае, мне описывать раздел «Личностная характеристика предпринимателя»?

Автор – Здесь возможны 2 варианта решения.

Первый – если ты описываешь себя сам, зная свои сильные и слабые стороны.

Второй вариант – попроси кого-то (своих партнеров, например) дать тебе краткую характеристику с точки зрения предпринимательских, деловых и личных качеств. А чтобы получить больше информации, определи задачу так: количество сильных и слабых сторон предпринимателя (инициатора стартапа) по числу должно быть равным. В этом случае, коллегам придется потрудиться.

- Провести свободные интервью со старожилками фирмы (если в качестве стартапа мы рассматриваем запуск нового продукта уже существующей фирмы), чтобы на их основе подготовить информацию *о прошлом и настоящем* фирмы, и с молодыми работниками (они помогут составить список проблем фирмы).

- Подготовить *стратегическое видение*, например, на основе интервью с инициатором стартапа (кто-то один из группы)

3. Формы для заполнения

- **Личностная характеристика предпринимателя**

Описание в произвольной форме.

- **Прошлое**

Описание в произвольной форме.

· **Настоящее**

Формат описания:

· *Виды деятельности*

Финансовые показатели

· *(Численность сотрудников и партнеров стартапа¹⁴)*

· *Возраст предпринимателей*

· *Образование (руководителей и специалистов, включая подготовку в сфере управления)*

· *Клиентура, если она уже есть по другим продуктам*

· *Позиционирование стартапа, как оно видится высшим руководством, и фирмы с учетом запускаемого стартапа*

· **Перечень проблем:**

1. Первая проблема —

2. ...

· **Будущее – СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ**

Видение руководителя

Описание в произвольной форме.

Видение стратегического директора (в случае, если ини-

¹⁴ Этот вопрос уместен, если разрабатывается стратегии компании

циатор стартапа не входит в проектную группу)

Описание в произвольной форме.

Освоение методов сбора информации

Методы сбора информации:

- *наблюдение, опрос, свободное интервью.*
- *Первичные и вторичные источники информации*

Организационные вопросы

По теории: полезно почитать книгу «Русский менеджмент» по теме – закон разделения труда, эффект масштаба, закон убывающей отдачи и их применение для победы на рынке. Знание этих законов позволит лучше понять (если такого понятия еще нет) – как выявляется точка безубыточности запускаемого продукта.

Практика при управлении проектной группой по разработке стратегии:

1. Необходимо обязательно назначить координатора проектной группы по разработке стратегии стартапа (это не обязательно инициатор стартапа), определить, когда именно будет проходить соответствующая работа.
2. Для группы специалистов лучше использовать разделение труда.

Например:

- инициатор стартапа готовит свой взгляд на себя и стратегическое видение
- кому-то поручается подготовка материалов по описанию проекта позиционирования стартапа и фирмы.

- помощники проводят работу по анализу прошлого и настоящего для заполнения форм в соответствии с представленном форматом, используя для этого свободное интервью с рядом ключевых работников фирмы (интервью проводить отдельно – индивидуально – как это делать, может показать как более опытный сам директор

- Кроме того, готовят информацию по самому инициатру стартапа

- **Затем проводится экспертиза этих материалов участниками группы.**

Напомним, что при описании настоящего

Формат описания:

- Виды деятельности
- Возраст предпринимателей
- Образование предпринимателей, руководителей и специалистов

- Клиентура (если уже есть)

- Позиционирование стартапа, как оно видится инициатором стартапа

- Перечень проблем при запуске стартапа:

1. Первая проблема —

2. +

особое значение имеет составление списка проблем при запуске стартапа.

Любозн. гендир – Ты обещал рассказать про другие форматы разработки стратегии с их плюсами и минусами?

Автор – В кризис 1998 года, когда клиентам наши це-

ны показались очень высокими (мы их не меняли в долларовом выражении), мы решили... повысить цены. Но вместо разработки стратегии, стали оказывать только методическую помощь – а саму разработку стратегии передали клиенту.

Какие минусы у этого варианта – придется все делать самим, на консультанта уже не следует надеяться. Но это, пожалуй, единственный минус, который перевешивают многочисленные плюсы. Что касается времени, то даже в варианте, когда почти все делает консультант, консультант отвлекает от работы специалистов фирмы для получения информации, а также все равно потребуется много времени для обсуждения вариантов стратегических решений.

А вот особенно ценные плюсы этого варианта:

- по окончании проекта появляется не только стратегия компании, но и специалисты, готовые выполнить аналогичные задачи в будущем,
- снижается сопротивление изменениям, которые будут запланированы в стратегической программе,
- по бухгалтерскому учету снижаются затраты на консультанта (чаще всего по такому режиму мы работаем только 1 консультанто-день в месяц, соответственно только 1 день и оплачивается).
- в этот день очного консультирования консультант отмечает ошибки и неточности, определяет задание на следующий месяц. То есть остается авторский контроль со стороны

консультанта.

Пример выполнения 1 этапа

Пример использования алгоритма

В качестве примера рассмотрим следующий стартап —

Хобби – то, что не является основной деятельностью, но доставляет удовольствие.

Бизнес-направление¹⁵ – если хобби начинает приносить доход, но с момента достижения точки безубыточности (доход равен расходам).

Новая карьера – это может быть полностью новая карьера, которая выросла из хобби, а может быть просто новая карьера (или первая карьера в жизни), а также самостоятельная деятельность, которая приносит прибыль.

Мое хобби – самостоятельно присвоение английского.

Бизнес-направление – это издание серии книг «Присвоение английского», они продаются, то есть могут приносить доход. Но затраты на них (затраты времени) вряд ли скоро начнут окупаться.

¹⁵ Часто это работа по совместительству.

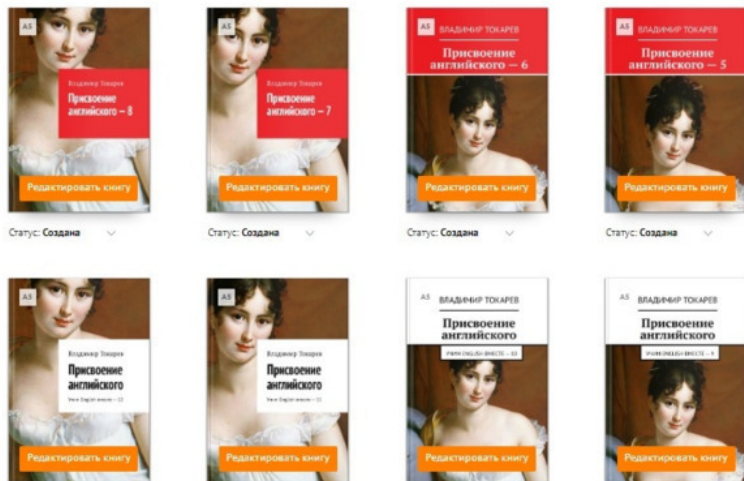


Рис. 9. Серия «Присвоение английского».

Новая карьера. В моем примере об этом говорить пока рано. Быть может, когда будет выведена стратегия карьеры как стартапа.

• Личностная характеристика предпринимателя

Директор консультационной фирмы «КЦ «Русский менеджмент», к.т.н., консультант по управлению, автор более 50 статей по менеджменту в профильных журналах, автор более 300 книг: «Сказки для топ-менеджеров», «Три менеджмента в одном флаконе», «Русский менеджмент», «Стратегическое управление персоналом», «Стратегические секреты консультанта», а также журналов в книжном исполнении, и др.,

6 лет член жюри конкурса в номинации «Лучшая корпоративная стратегия», где принимали участие крупнейшие компании страны – МТС, Северсталь, Уралкалий и др.

Инициатор нового продукта (стартапа), являющийся в данное время руководителем консультационного центра, можно описать как человека целеустремленного с очень высокими амбициями.

Из личных качеств, которые могут отразиться на успехах дела, можно выделить импульсивность, в результате чего такое положительное качество, как творческий потенциал иногда приносит, как это ни странно, отрицательные результаты.

Начинание большого количество новых проектов, которые специалисты центра не в состоянии «переварить», отрицательно сказывается на главных направления деятельности центра. Кроме того, по мере роста численности специалистов это, возможно, отразится и на инициативе рядовых участников.

Что касается высоких амбиций, то иногда они превышают реальные возможности КЦ, в результате происходит «отрыв» от реальной действительности.

• **Прошлое** (*проблемы настоящего зарождаются в прошлом*)

Для меня прошлым выступает хобби – изучения английского в какие-то моменты моей жизни.

Школа, институт, кандидатский минимум по иностран-

ному языку

1. Я поступил в 7 лет в обычную школу. Но в планах руководства школы, которые осуществились, было решено создать школу с углубленным изучением английского языка.

На нас решили потренироваться «как на кошечках» – английскому нас начали учить с 3 класса.

Однако, судя по всему, эксперимент был не очень удачным, и с 5 класса мы стали обучаться английскому по стандартной программе общеобразовательной школы. Возможно, больше повезло тем, кто шел за нами – у них обучение английскому пошло уже по новой программе.

2. Поскольку я обучался в университете на технической факультете (физфак), главным было – переводить такое-то количество тысяч знаков технического текста.

За что я получил твердую четверку.

3. Но с первых дней работы после вуза в нашем НИИ, я, с легкой руки моей любимой тещи, поступил на курсы подготовки к сдаче кандидатских экзаменов по философии и иностранному языку. Грех было не поучиться – «Дом ученых», где такие курсы были организованы, находился аккурат напротив нашего дома.

Таким образом, после успешной сдачи кандидатских экзаменов, я мог сказать про себя – «знаю английский со словарем».

Иняз

В иняз меня взяли на кафедру экономики после того, как

начались проблемы с выплатой зарплаты в нашем НИИ, входящем в ВПК¹⁶. Сначала по совместительству¹⁷ на полставки (не было достаточно нагрузки), с 1994 года – на полную ставку.

1. Учебники из США

В инязе мне поручили вести как понятные (менеджмент, маркетинг, практика по экономической теории, по которой я в 1992 году после годовой подготовки при аспирантуре ВВКЦ сдал кандидатский экзамен), так и диковинные курсы, по которым на тот момент не было учебников на русском языке (стратегический маркетинг, исследование рынка, автоматизация исследования рынка и др.).

А в это время в библиотеке иняза появились учебники на английском языке. Их привозили из командировок из США преподаватели переводческого факультета, которые выступили инициаторами открытия отделения международного бизнеса в инязе, в то время еще педагогическом институте иностранных языков). Чуть позже при Американском центра в НГЛУ открылась библиотека американского центра, в котором было много книг по самым разным разделам бизнеса.

Эти книги на английском языке мне здорово помогли при подготовке целого ряда курсов. Притом, окупались мои за-

¹⁶ Военно-промышленный комплекс, сейчас ОПК.

¹⁷ Первый год я работал на 1,5 ставки в ВВКЦ, откуда уволился в 1993 году по окончании годового контракта.

траты на освоение английского со словарем, когда мне пришлось в вузе и при подготовке к кандидатским экзаменам переводить тысячи знаков по теме.

Приятно, что я выбрал «правильные книги» – понравившиеся мне книги по стратегии были первыми книгами, которые по теме стратегии перевели на русский язык.

2. Методика Китайгородской

По моей просьбе и ходатайству профессора переводческого факультета меня включили в группу обучения английскому с нуля по интенсивной методике (Китайгородской).

Я даже по окончании поучил сертификат. Но узнал я только одно – что все мои старания по освоению английского языка равны нулю. Но поскольку я язык изучал в школе и в вузе, у меня обнаружился некоторый пассивный словарный запас, но он мне не очень помог.

Кризис 2009 года

Благодаря кризису 2009 года, у меня появилось дополнительное время.

Я его потратил на знакомство с сервисом бесплатных рассылок, а также решил открыть свою рассылку – Обучаемся английскому вместе.

1 этап

Хотя я объявил, что я полный дилетант, очень скоро число подписчиков на мои рассылки достигло 1000 человек и продолжало быстро расти, целый иняз.

А обучение на первом этапе я проводил (себя и подписчи-

ков) по грамматике английского языка 1962 года. Мне стало стыдно – и я решил купить хоть какой-нибудь современный учебник и пошел в книжный магазин.

2 этап



Рис. 10. Книга, где я нашел свою методику.

Книга, которую я приобрел, мне очень понравилась. В ней было много материалов по психологии, которой я занимался в рамках своих исследований по теме персонального менеджмента.

Автор рекомендовала свой курс освоения английского языка, который я заказал через интернет и уже через неделю стал его обладателем.

Жаба

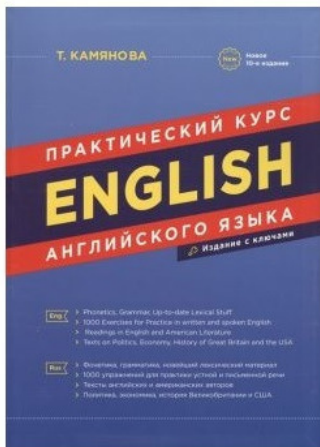


Рис. 11. Книга которую я освоил примерно наполовину.

Своим подписчикам я рассказал, что начинаем все с самого начала по новой книге. И, т. о., я прошел примерно половину более простой части курса освоения английского.

Однако с какого момента меня «заела жаба» – а сервиса платных рассылок я не нашел.

Единственным практическим результатом тех моих мытарств стало издание книги «Приключения английского».



Рис. 12. Книга, содержащая первую часть истории.

· Настоящее

В настоящее время наряду с хобби¹⁸ появилось новое бизнес-направление – издание серии книг «Присвоение английского».

Это бизнес-направление пока убыточно (тратится время, которые не окупаются полученными доходами от продажи книг). Оно может остаться убыточным, но может стать и прибыльным – все зависит от того, какую стратегию я выберу и как ее реализую.

· Виды деятельности:

¹⁸ Например, когда по каналу «Культура» появились уроки Д. Петрова, я с удовольствием прослушал курс английского языка.

Основные виды моей деятельности:

– управленческое консультирование, в числе клиентов появился и мировой лидер (второе место по направлению деятельности нашего клиента занимает известная компания Тошиба).

– проведение практикумов по менеджменту, персональному менеджменту, стратегии фирмы и стратегическому управлению персоналом (в институте повышения квалификации АПК),

– издание книг и журналов в книжном исполнении, в первую очередь по тематике менеджмента и персонального менеджмента

· **Возраст**

Мне 65+ лет (потому меня и других 65+, пока идет эпидемия, постоянно сажают на самоизоляцию руководители региона)

· **Образование**

Высшее техническое образование, кандидат технических наук.

Очень хорошее управленческое образование – автор практикумов и книг по общему менеджменту (см. первые 5 томов собрания сочинений).

· **Клиентура**

Для консалтинга – это корпоративные клиенты.

Для бизнес-школы, где я работаю доцентом кафедры по совместительству, – это руководители и специалисты

фирм АПК из нижегородского региона,

Книги предназначены для широкой аудитории, *хотя целевая аудитория – руководители коммерческих компаний.*

· **Мое позиционирование, как его вижу сам**

Особое внимание я уделяю глубокой методической проработке наших консультационных продуктов, научная новизна которых подтверждается регулярной публикацией наших методических материалов (до 2016 года – в центральных изданиях в области управления, всего 14 наименований таких журналов, в последнее время – в книгах и журналах в книжном исполнении).

Особенно ценными я считаю книги, которые попали в первое собрание сочинений (в 21 томе).

· **Перечень проблем:**

1. Первая проблема – это недостаток времени для регулярных занятий английским языком и издание книг по этой теме (временное окно, связанное с пандемией, может скоро закрыться),

2. Несмотря на активное использование ресурсов Интернет и достаточно регулярные публикации в соцсетях, я остаюсь малоизвестным автором и консультантом по управлению.

3. Недостаточное количество доходов для полноценной работы – для содержания офиса, необходимого обслуживающего персонала, достаточного количества средств связи и пр.

· **Будущее – СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ**

Это может быть специальная программа в организуемой нами бизнес-школе при институте АПК по изучению английского языка.

4. Вопросы – ответы по работе над 1 этапом

Вопросы любознательного генерального директора.

Любозн. гендир. – Скажи, почему при разработке стратегии по Вашему алгоритму отсутствует, казалось бы, классическая составляющая – разработка миссии фирмы?

Автор – Действительно, общепринято начинать разработку стратегии фирмы с формулировки ее миссии. И если вы хотите строго придерживаться этого правила – действуйте так. В книге «Русский менеджмент» вы найдете необходимые рекомендации – при формулировке миссии – предназначения нужно:

- *определить ваш бизнес – чем вы занимаетесь,*
- *уточнить – кто является вашими главными клиентами,*
- *осознать – какие потребности клиентов вы удовлетворяете и собираетесь удовлетворить с помощью ваших товаров или услуг,*
- *как, в отличие от конкурентов, вы собираетесь действовать в отношении удовлетворения потребностей ваших клиентов*

А пока можно прочитать материал в книге «Русский ме-

неджмент» с названием «Миссия – время пришло».

Любозн. генир – У меня возникает много вопросов – зачем нужна та, или иная информация. Например, информация о возрасте, образовании?

Автор – Во-первых, сразу следует отметить, что лишней информации не бывает. Есть более или менее важная информация. С учетом ограниченности времени, которое выделяется на разработку стратегии, следует, конечно, ограничиться важной информацией.

Что касается возраста и образования, то это достаточно важная информация.

Молодой возраст создает предпосылки для переподготовки, при необходимости, в части получения управленческого образования.

В то же время зрелый возраст – это, обычно, большой практический опыт и здравый смысл, на который можно опереться.

Хорошее высшее образование гарантирует большую системность мышления. Например, особенно хорошее высшее образование в Нижегородском регионе давали в советское время технические вузы.

Любозн. генир – Ну и один вопрос по организации проектной группы – какое число оптимальных участников, сколько человек следует пригласить в проектную группу работы над стратегией компании

Автор – Такой вопрос задают достаточно часто.

Кажется, что рассмотрение стратегии своей карьеры как стартапа требует присутствия только одного человека. Но вторым может быть карьерный консультант, можно также привлечь и других желающих – помогая разработать ваш карьерный стартап, такие участники получают полезную практику, которую могут употребить для самих себя.

Да, ниже место для вопросов читателя – подготовьте свои вопросы. Как именно мы потом поступим с этими вопросами, я расскажу в разделе «Система обратной связи».

Ваши вопросы:

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.

Любозн. гендир – Ты обещал рассказать как минимум о трех форматах работы при разработке стратегии фирмы?

Автор – Повторю первые два – когда консультант выполняет почти всю работу сам и когда консультант оказывает в основном только методическую помощь (рассказывает что и как нужно сделать), но саму работу выполняет проектная группа по разработке стратегии.

Третий вариант появился у нас в начале 2000 годов.

Мы стали одними из победителей конкурса на получение гранта швейцарского фонда Sc. По условиям нашей заявки мы должны были разработать электронный консультант для малых и средних предприятий, который бы позволял компаниям самостоятельно, пользуясь предоставленной методической информацией, разработать стратегию своей компании.

А поскольку в ходе такой работы могли возникать вопросы, мы должны были обеспечить поддержку тех, кто приобретет такой консультант. Электронному консультанту мы дали торговое название «Русский менеджмент». Нашим партнером выступала компания, бывшая в свое время одним из бизнес-направлений одного нашего «старого» клиента. Это была региональная компания по продаже правовых систем. На что мы обратили тогда внимание – российское законодательство меняется достаточно часто, вот, чтобы не пропустить изменения в законодательстве, и нужно постоянно обновлять правовые базы знаний.

Но менеджмент, в частности, стратегический менеджмент, тоже достаточно часто «обновляется»¹⁹ – появляются новые модели и инструменты управления. Решение было простое – предложить компаниям не только электронный консультант, но и постоянное обновление по теме стратегии

¹⁹ Далеко не нужно ходить – только одна наша компания за последние 10 лет предложила две принципиально новые концепции – стратегическое управление персоналом и стратегическое управление поставщиками, новый инструментарий для разработки миссии компании, анализа конкурентов, проведения SWOT-анализа и др.

(одновременно с правовыми базами). Одним из важнейших разделов такого обновления мы видели вопросы и ответы на вопросы покупателей электронного консультанта.

Плюсы нашего продукты заключались, в первую очередь, в снижении цены для покупателей консультирования по теме стратегии. Как я уже говорил, цена консультирования по стратегии начинается от 50 тыс. долларов, а электронный консультант могла себе позволить любая малая компания.

Задание, обещанное грантодателю, мы успешно выполнили (все условия договора с фондом Sc были выполнены). Однако широкого распространения продукт тогда не получил по целому ряду причин. Во-первых, продукт опередил спрос на рынке. Вмешалась и субъективные факторы – наш партнер посчитал, что менеджмент компаний, если не будет рядом «живого» консультанта, вряд ли в силу огромного количества текущей работы сам сможет *организовать* работу над стратегией компании.

И в последующие годы электронный консультант использовался следующим образом – мы просто передавали нашим клиентам электронный консультант для облегчения работы над стратегией по второму варианту (когда консультант оказывает только методическую помощь, а клиент разрабатывает стратегию сам).

К сожалению, у нас недостаточно своих ресурсов, чтобы выполнить работу, которую мы планировали возложить на нашего партнера по разработке «Электронного консуль-

танта» (он был изготовлен в программной оболочке правовой системы базы знаний).

Но мы не прекращали поиск партнеров и в будущем. Однако пока нам не сопутствовала в нахождении такого партнера удача.

Любозн. генир – И что же сегодня с этим продуктом?

Автор – Ты сильно удивилась, но... ты его держишь в своих руках.

Когда мы познакомились с сервисом Ридеро.Ру и выпустили первые свои книги (что писались в стол или издавались в профильных журналах в журнальном исполнении), мы увидели, что этот сервис позволяет довести до покупателя – топ-менеджмента компаний и владельцев бизнеса – наш продукт. О том, как обеспечить поддержку покупателей этого продукта, мы поговорим, когда дойдем до раздела «Система обратной связи» – она устроена примерно по такому же принципу, как мы планировали делать обновление электронного консультанта «Русский менеджмент».

5. Дополнения

Какие дополнительные материалы потребуются, и чем они могут нам помочь в работе над стратегией фирмы.

В состав практикума, кроме алгоритма разработки стратегии, включающего 10 шагов для разработки стратегии развития, а также *вопросов-ответов*, касающихся использова-

ния алгоритма разработки стратегии, потребуются дополнительные материалы. Я их назвал, но повторю еще:

– в первую очередь книга «Стратегические секреты консультанта», она будет издана в 3 частях.

Но я рекомендую и другие книги, и вот почему —

– книга «Русский менеджмент»²⁰ посвящена вопросам общего управления. Но без знаний общего (текущего) управления будет тяжело реализовать разработанную стратегию компании. У вас всегда есть возможность прочитать 25% этой книги по указанной ссылке, чтобы принять решение о том, чтобы ее приобрести или же стать читателем библиотеки и поместить книгу в свою библиотечку.

Рекомендую также использовать книгу «Три менеджмента в одном флаконе»²¹, хотя она посвящена вопросам персонального менеджмента, ее можно назвать «Менеджер-тренер». Она содержит не только полезные теоретические материалы и методики по улучшению организации использования своего времени (тайм-менеджмент), но и упражнения, позволяющие развить профессиональные навыки менеджера.

Любозн. гендир – Прежде, чем приступить к работе по этой форме, хотелось бы узнать о недостатках та-

²⁰ https://ridero.ru/books/russkij_menedzhment/

²¹ Это четвертое издание нового тайм-менеджмента. В настоящее время вышло 5 издание в 9 книгах, но лучше всего приобрести с 6 по 10 том собрания сочинений, где максимально представлены материалы по персональному менеджменту.

кой методике. Ты же сказал, что у любой технологии есть не только плюсы, но и минусы. Подъемная цена – это хорошо, но какие есть подводные камни?

Автор – Тебя не проведешь. Раскрываю секреты.

Наш партнер, которого мы пригласили, когда выиграла конкурс «Деловые услуги для МСП»²² на получение гранта швейцарского фонда Sc²³, после того, как первая стадия проекта завершилась²⁴, сказал примерно следующее (а это был наш старый клиент, для кого мы разрабатывали стратегию еще по первой технологии, что я описал):

«Мы подумали с коллегами, и вот к какому выводу пришли: когда стратегия разрабатывалась для нашей компании (когда вы (то есть КЦ „Русский менеджмент“ – В.Т.) делали эту работу для нас, именно вы обеспечили выполнение и доведение работы до запланированного завершения. А вот если бы такой электронный консультант был у нас тогда, сами мы не смогли бы сделать работу не потому, что сложно – по шагам и с примером все понятно, а потому, что есть такая „корпоративная лень“ – некому было бы нас заставлять работать над стратегией. Потому, свалив все неудачи само-

²² Малые и средние предприятия.

²³ Финансируют фонд Sc швейцарские банки.

²⁴ Мы не только произвели опытный образец электронного консультанта «Русский менеджмент», но и (после рекламной кампании продукта) продали большее число образцов, чем было заявлено в нашем договоре с Фондом Sc (продажи осуществлялись со скидками от установленной цены для участников презентаций, куда приходили предприниматели по рекламе нашего проекта).

стоятельной разработки стратегии на текучку, работу мы бы до конца не довели. Тоже самое может быть и у тех, кто купил наши первые образцы с технологией для самостоятельной разработки стратегии».

Это и есть, по сути, единственный минус доступного по цене продукта для любого даже малого бизнеса.

6. Система обратной связи

ВНИМАНИЕ!

· **Ответы на ваши вопросы можно получить в следующей форме:**

Самая простая обратная связь – пишете вопросы на мой адрес, он указан в разделе тренинги автора. Ответы будут в приложении к Практикуму. Вы должны указать при этом – можно ли приводить название вашей компании или нельзя.

Минусы – с вашим вопросом и ответом на него будут ознакомлены все читатели Приложения к Практикуму. Не все вопросы будут получать быстрый ответ – сначала будем отвечать на наиболее частые вопросы.

Плюсы – Вы узнаете вопросы-ответы других участников.

Чуть сложнее —

· Если вы не хотите, чтобы о вашем вопросе и ответе на него кто-то узнал, тогда с вами заключается специальный договор на консультирование вашей фирмы на короткий пе-

риод.

При этом вы включаетесь в закрытую на Фейсбуке группу для более оперативной помощи с нашей стороны.

Минусы – чуть дороже.

Плюсы – достаточный уровень конфиденциальности.

Самый сложный —

· Если вы заключите с нашей компанией договор на абонентское консультирование по данному продукту, тогда вы не только сможете задавать конфиденциальные вопросы и получать на них конфиденциальные ответы, но и ответы на такие вопросы будут готовиться в первую очередь в течение каждого месяца. Бонус – возможность общения по скайпу.

Минусы — значительно дороже предыдущих вариантов.

Плюсы – полноценные консультации по стратегии компании, расположенной в любой точке земного шара.

7. ЧТО ДАЛЬШЕ?

Следующими будут изданы:

Новые выпуски Практикума, где мы продолжим стратегический анализ.

Книга 2. Карьера как стартап 2 часть



Рис. 1. Вторая книга серии практикумов.

Описание 2 этапа

Помощь Главному специалисту фирмы в сборе информации о потенциале стартапа, проведении анализа организационной структуры предприятия и функциональных областей.

1. Этапы разработки стратегии стартапа²⁵

Этапы разработки стратегии, срок исполнения

Ниже представлено приложение, которое мы обычно составляем при заключении договора на работу по разработке стратегии компании. Полагаем, что оно не будет сильно отличаться, если это будет работа по разработке стратегии стартапа. Мы также будем с вами придерживаться этого содержания и графика работы. Будем полагать, что у меня с читателем (в качестве которого может выступать директор компании) заключен своего рода договор. Это позволит и автору и читателю более ответственно отнестись к нашей совместной работе.

²⁵ Жирным шрифтом выделен выполняемый этап. Порядковые номера соответствуют одновременно этапам работы над стратегией и выпускам данного практикума.

ВИД УСЛУГ²⁶

1. Передача Главному специалисту²⁷ необходимой методической информации²⁸ для самостоятельной работы по разработке стратегии стартапа. Помощь Главному специалисту в составлении плана работ, освоении методов сбора информации, начале сбора информации о потенциале фирмы (прошлое, настоящее, будущее) и стартапа.

2. Помощь Главному специалисту фирмы в сборе информации о потенциале стартапа и проведении анализа организационной структуры и функциональных областей²⁹.

3. Помощь Главному специалисту фирмы в проведении интегрального анализа собранной информации о стартапе – *выявление сильных и слабых сторон стартапа*, основанных, в частности, на предыдущем анализе потенциала предпринимателей.

4. Помощь Главному специалисту фирмы в сборе и анализе информации о рынке с применением модели «Пять сил конкуренции» по методике, описанной

²⁶ Порядковые номера соответствуют одновременно этапам работы над стратегией и выпускам данного практикума. В этой книге представлен 2 этап/выпуск.

²⁷ По нашему стандартному договору с клиентом под Главным специалистом понимается или руководитель компании или проектная группа, которой поручен проект по разработке стратегии стартапа

²⁸ *Словосочетания методическая информация и методические материалы* имеют в данной работе одинаковый смысл, и как раз и представлены в практикуме, которые вы читаете.

²⁹ Для отдельно человека это выглядит так, как описано в примере.

в методических материалах (за исключением анализа конкурентов).

5. Помощь Главному специалисту фирмы в сборе информации о конкурентах по методике, описанной в методических материалах – *проведение классификации конкурентов и разработка первого варианта программы действий для успеха стартапа на рынке.*

6. Помощь Главному специалисту фирмы в начале сбора информации о рынке – *применение модели STEP и ГИД, описанной в методических материалах.*

7. Помощь Главному специалисту фирмы в проведении интегрального анализа собранной информации о рынке – *выведение опасностей и возможностей на рынке.*

8. Помощь Главному специалисту фирмы в приведении в соответствие *потенциала стартапа*³⁰ и возможностей и опасностей на рынке с помощью *SWOT – анализа* по технологии, изложенной в методических материалах. Помощь Главному специалисту фирмы в выведении стратегических решений и формулировке *стратегии стартапа.*

9. Помощь Главному специалисту фирмы в разработке, при необходимости, *функциональных стратегий*, основанных на предыдущем анализе фирмы и рынка. *Стратегический аудит: формулировка долговременных конкурентных преимуществ (SCA) и ключевых компетенций*

³⁰ См. понятийный аппарат.

(СС), на достижение которых направлена стратегия стартапа. Разработка плана мероприятий, обеспечивающих реализацию разработанной стратегии стартапа и функциональных стратегий стартапа в сфере главного направления консультационного проекта³¹.

10. Подготовка графика работы по реализации стратегии стартапа на год. Подготовка совместного отчета о проделанной работе по разработке стратегии стартапа в сфере главного направления консультационного проекта. Ответы на вопросы.

2. Шаги алгоритма и задание 2 этапа

СОДЕРЖАНИЕ ВСЕГО АЛГОРИТМА

Введение – «правила игры» – *они представлены выше*

Справка о фирме

· Прошрое

· Настоящее

· Будущее – СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ВИДЕНИЕ

1. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: ОЦЕНКА ПОТЕНЦИАЛА СТАРТАПА

³¹ Под главным направлением консультационного проекта понимается одно из бизнес-направлений компании, по которому идет работа. О том, как можно выполнять работу сразу по нескольким бизнес-направлениям, будет рассказано в ответах на вопросы любознательного генерального директора.

1.1. Анализ организационной структуры

1.2. Анализ ПОТЕНЦИАЛА СТАРТАПА И функциональных областей

1.3. Анализ сильных и слабых сторон СТАРТАПА

2. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: АНАЛИЗ РЫНКА

2.1. Среда косвенного воздействия

2.2. Применение модели М. Портера – *пять сил конкуренции*

2.3. Анализ конкурентов

2.4. Опасности и возможности во внешней среде

3. СИТУАЦИОННЫЙ АНАЛИЗ: SWOT – анализ

4. Разработка долгосрочной стратегии

4.1. Стратегия (корпоративная) развития фирмы

4.2. Стратегия направлений (бизнес-единиц)

4.3. Функциональные стратегии

5. Планы реализации стратегии

5.1. Проект организационной структуры (при необходимости)

5.2. Рекомендации по увеличению спроса

5.3. План мероприятий

6. График работы

Приложения

Жирным шрифтом выделены те пункты, что должны быть выполнены на 2 этапе (во 2 месяц).

ЗАДАНИЕ НА ВТОРОМ ЭТАПЕ

1. Выполнить анализ организационной структуры

по следующему алгоритму:

1.1. Нарисуйте в графическом виде организационную структуру, существующую на настоящий момент

1.2. Подготовьте пояснительную записку (готовится в произвольной форме) к оргструктуре:

- Определите, какие элементы известных типов организационных структур имеются в реальной оргструктуре предприятия (функциональные, дивизиональные – продуктовые, региональные, ориентированные на потребителя), проектные и др.

- Определите и запишите в пояснительной записке к оргструктуре:

- какие функциональные подразделения имеются у предприятия

- какие функциональные подразделения у предприятия отсутствуют

- отметьте, если есть, какие-то специфические особенности оргструктуры

2. В этом разделе следует описать также основные функции деятельности фирмы (маркетинг, производство и др.). Напишите о достижениях в функциональных областях, а также о недостатках, формат описания представлен ниже и в сквозном примере.

Любозн. гендир – А кому лучше описать ситуацию в функциональных областях (ФО)?

Автор – Все равно. Вот один пример из нашей практи-

ки (бизнес клиента – издание целой серии еженедельников – газет). После того, как роли в проектной группе были распределены (по 1—2 человека на каждую ФО³²), пришел всегда опаздывающий на работу проектной группы твой коллега – гендир компании. Он возмутился распределением ролей со стороны координатора группы (им же назначенного) и потребовал, чтобы каждую ФО описывал тот, кто к ней имел прямое отношение.

Когда примерно через 1 месяц мы собрались для обсуждения полученных результатов (я их прочитал заранее – получил по электронной почте) выяснилось, что хотя специалисты лучше знали свои ФО, необходимую для проектной работы информацию они не смогли собрать, и мы ее добились уже во время очного консультирования. Я высказался примерно таким образом – Если бы ответственных за сбор и анализ информация не меняли – «неспециалисты» просто бы взяли интервью у профи из ФО и получили нужную информацию. Более того, они бы лучше стали представлять, чем занимаются их коллеги их других ФО. Из того опыта мы сделали вывод – все равно кто будет собирать информацию, лишь бы она была собрана в нужном объеме.

³² Проектная группа была достаточно большая – руководители из ФО и отдельных газет.

3. Формы для заполнения

1. *Оргструктура – по алгоритму, представленному в задании*

2. *Анализ функциональных областей*

Функциональные области – производство, маркетинг и т. д.

КРАТКОЕ РЕЗЮМЕ ПО ОСНОВНЫМ ФУНКЦИЯМ

В этом разделе следует описать основные функции деятельности фирмы (маркетинг, производство и др.). Напишите о достижениях в функциональных областях, а также о недостатках, формат описания представлен ниже.

Опишите функциональные области:

· **Менеджмент** – как принимаются решения в вашей компании, какие знания имеются у руководителей компании и др.

В произвольной форме

· **НИОКР**³³ – занимаетесь ли вы разработкой новых товаров или услуг, как такая работа организована

В произвольной форме

· **Производство** – как оно у вас устроено

³³ Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы по разработке новых продуктов

В произвольной форме

· **Персонал** – как организована работа с кадрами

В произвольной форме

· **Финансы** – имеется ли у вас управленческий учет, ко-
эффициентный анализ.

В произвольной форме

· **Маркетинг** – как устроен у вас маркетинг (включающий
личные продажи).

В произвольной форме

· **Трансакции (коммуникации)** – велики ли у вас тран-
сакционные издержки (см. Понятийный аппарат).

В произвольной форме

Сквозной пример выполнения 2 этапа

НАПОМНЮ ПРИМЕР ВЫПОЛНЕНИЯ 1 ЭТАПА

Пример использования алгоритма

В качестве примера рассмотрим следующий стартап —

Хобби – то, что не является основной деятельностью, но доставляет удовольствие. Мое хобби – самостоятельное присвоение английского.

Бизнес-направление (БН)³⁴ – если хобби начинает приносить доход, но до момента достижения точки безубыточности (доход равен расходам).

В моем примере **Бизнес-направление** – это издание серии книг «Присвоение английского», они продаются, то есть могут приносить доход. Но затраты на них (затраты времени) вряд ли скоро начнут окупаться.

Новая карьера – это может быть полностью новая карьера, которая выросла из хобби или БН, а может быть просто новая карьера (или первая карьера в жизни), а также самостоятельная деятельность, которая приносит прибыль.

Новая карьера. В моем примере об этом говорить

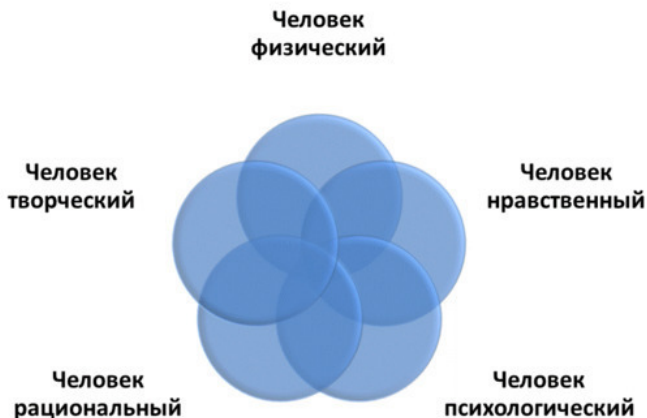
³⁴ Часто это работа по совместительству.

пока рано. Быть может, когда будет выведена стратегия карьеры как стартапа.

Пример для хобби

Чтобы понять человека, нужно знать, как он устроен. На рисунке представлена модель человека, включающая пять составляющих: ЧР – человек рациональный, ЧН – человек нравственный, ЧТ – человек творческий, ЧФ – человек физический, ЧП – человек психологический³⁵.

³⁵ У Ю. Орлова предлагается модель, где выделены ЧПр – человек привычки, ЧВ – человек воли и ЧН – человек нравственный, модель Ю. Орлова послужила основой для представленной здесь системной модели человека.



26

Рис. 2. Системная модель человека

1. ЧФ – человек физический

В школе, затем в вузе занимался спортом. Затем вел подвижный образ жизни.

Но в последние годы много (излишне много) работаю за ноутбуком. Малоподвижный образ жизни (усугубленный использованием личного автомобиля) весьма опасен.

Но я это осознал и сейчас стараюсь каждые полчаса делать небольшие упражнения³⁶, когда это возможно – хожу пеш-

³⁶ Иван использует «Метод помидора» – но не для того, чтобы каждые полчаса

ком, не использую лифт.

Спасает меня и сад, проблемы начинаются в зимний период – но пока лень встать на лыжи.

Из проблем для хобби – не очень хороший слух, откуда трудности по фонетике.

2. *ЧН – Человек нравственный*

Здесь полный порядок.

Но в советское время и даже до 2000 года, имея отличные отношения с подчиненными, имел проблемы с начальством.

Они легко объяснялись – я не включал своих начальников в качестве авторов в свои публикации, когда работал в советское время в НИИ. История повторялась и позже.

Примерно в 2000 году, очередной новый зав. кафедрой экономики, где тогда я работал, сказал мне, что да, у вас много публикаций, но *лично для него – для заведующего кафедрой* – я еще ничего не сделал – и потому ни о каком конкурсе на научное звание доцента (я уже давно работал в должности доцента кафедры) речи быть не может.

В тот же день я написал заявление на увольнение и перешел работать руководителем коммерческих бизнес-курсов в учебный центр своего вуза. А через несколько лет ушел из вуза совсем.

Это излишняя принципиальность отражалась, конеч-

работать сосредоточенно – с этим у Ивана проблем нет, а напротив, чтобы через полчаса подвигаться, походить на тренажере, выполнить растяжку, отжаться от пола, выполнить лечебные упражнения для позвоночника.

но же, на семье – неспешная карьера (например, уже будучи кандидатом наук, еще долгое время работал в должности старшего инженера) не приносит большого дохода.

Что касается английского – то здесь мой ЧН – это особое отношение к авторским правам тех источников, которые я использую.

3. ЧП – Человек психологический

Я – большой лентяй – делаю то, что нравится. Со стороны может показаться, что я работоголик (последние 5 лет выпускаю примерно 5 книг в месяц, включая журналы в книжном исполнении) – работаю много, но это обманчивое впечатление.

Единственное, на что есть надежда – я неплохо знаю психологию и теоретически (и даже целый год стажировался без отрыва от работы при кафедре психологии своего вуза) и практически (применительно к себе). И потихоньку работаю над своей силой воли —



Рис. 3. Серия книг по борьбе с ленью – входит в пятое издание «Нового тайм-менеджмента».

Одновременно провожу эксперименты на себе. Например, в планах – наконец-то изучить английский язык до уровня хорошего пользователя.

Отличные достижения в последние 2 года – это выпуск серии – «Менеджмент эмоций» —



Рис. 4. Одна из книг серии «Эмоции мелким оптом».

Но особенно полезно для английского изучения вопросов тренировки памяти:



Рис. 5. Одна из моих книг по тренировке памяти.

4. ЧР – Мыслительные процессы – *Человек рациональный:*

Здесь тоже полный порядок.

Закончил хороший технический факультет университета. Много работал в НИИ и даже без отрыва от работы смог подготовить и защитить кандидатскую (кандидат технических наук).

Уже став консультантом по управлению, продолжал работать в сфере аналитики (разработка стратегий фирм-клиентов из самых разных отраслей).

Что касается вопросов переподготовки, то она проходила или в практике, например, в области права (в течение 10 лет судебного процесса по разделу долевой собственности), или при преподавании другим, например менеджмента (в качестве преподавателя управленческих дисциплин).

Вероятно по этой причине – отличная смысловая память. Откуда следует – что мне лучше опираться на грамматику и языкознание при изучении английского.

5. ЧТ – Человек Творческий

Как и с мыслительными процессами, с творчеством все в порядке.

Если проследить путь – творчество и творческая работа – то в студенческие годы пытался немного сочинять бардовские песни. В НИИ творчество – это научная работа.

Исследования в вузе, где преподавал – это тоже творчество в новой сфере.

Даже задумал результаты своих исследований в сфере менеджмента издать как отдельную книгу, где будет предложен



Рис. 6. Одна из книг собрания сочинений.

Есть и специальное образование в сфере научной организации изобретательской работы – обучался АРИЗ³⁸.

Разок попробовал себя еще на ниве написания сказок для детей, издал пару сказок.

Напомню, что я еще рекомендовал отметить особенно яркие этапы вашей прошедшей жизни. У меня это были следующие этапы:

1. Это стройотряды при обучении в вузе (в летние кани-

³⁷ Книга «Новый менеджмент» – уже издана.

³⁸ Алгоритм решения изобретательских задач.

кулы).

2. Окончание вуза с хорошими оценками.

3. Это работа в НИИ и защита кандидатской диссертации.

4. Это годовое обучение вместе с аспирантами управленческого вуза и сдача кандидатских экзаменов по рыночной экономике.

5. Это юридическая практика в течение 10 лет (самообразование).

6. Это работа на кафедре экономики вуза и публикация первой книги.

7. Это работа в качестве консультанта по управлению и пятилетний опыт работы с московскими компаниями (в Москве).

8. Это выигранный конкурс на получение гранта швейцарского фонда Sc и выполнение проекта по гранту.

9. Это освоение работы бизнес-тренера.

10. Это выступления на региональных конференциях, организованных ассоциацией консультантов, и одновременно повышение квалификации по ораторскому искусству.

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.