

Оригінальна назва твору: 25 NEED-TO-KNOW MANAGEMENT MODELS

Цей переклад опубліковано за узгодженням з Pearson Education Limited

Усі права збережено.

Жодна частина цієї книжки не може бути відтворена
в будь-якій формі без письмового дозволу власників авторських прав.

ван ден Берг Гербен

В17 25 ключових моделей управління / Гербен ван ден Берг, Пол
Пітерсма / пер. з англ. В. Луненко. — Харків : Вид-во «Ранок» : Фабула,
2020. — 208 с.

ISBN 978-617-09-6002-3

Можливо, ви добре знаєтеся на бізнес-стратегіях, управлінні компаніями та маркетингу продажів. Утім, ця книжка орієнтована передовсім на те, щоб висвітлити 25 найпопулярніших моделей управління, а не дати рецепт «хорошого» управління та організації. Вона являє собою антологію, яка демонструє корисні моделі управління, що довели свою практичну цінність під час розв'язання викликів сучасності. У ній ви знайдете цінні поради, що варто і не варто робити, застосовуючи ті чи інші моделі. А менеджери та консультанти, які нею користуватимуться, навчаться використовувати запропоновані в ній моделі для творчого та послідовного управління.

УДК 658.8

© Berenschot BV 2015 (print and electronic)

© В. Луненко, пер. з англ., 2020

© «Фабула», макет, 2020

© Видавництво «Ранок», 2020

ISBN 978-617-09-6002-3

Про авторів	5
Подяки від видавців	6
Передмова	8
Як користуватися книжкою	11
Топ-10 порад, що варто і що не варто робити, застосовуючи моделі	13

Частина 1. БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ

Розділ 1. Матриця і продуктово-ринкова сітка Ансоффа	19
Розділ 2. Стратегічний діалог	27
Розділ 3. Канва бізнес-моделі	37
Розділ 4. SWOT-аналіз	43

Частина 2. КОМПАНІЯ Й УПРАВЛІННЯ НЕЮ

Розділ 5. Збалансована система показників (BSC)	53
Розділ 6. Бенчмаркінг	59
Розділ 7. Ланцюжок створення цінності	67

Частина 3. ФІНАНСИ

Розділ 8. Облік витрат за видами діяльності	75
Розділ 9. Дисконтований грошовий потік (DCF) і чиста поточна вартість (NPV)	81

Частина 4. МАРКЕТИНГ І ПРОДАЖІ

Розділ 10. 4P маркетинг-мікс Котлера	89
Розділ 11. Картування подорожі клієнта	95
Розділ 12. Управління взаємодією із зацікавленими особами	103

Частина 5. ОПЕРАЦІЇ

Розділ 13.	Кайдзен / гемба	113
Розділ 14.	Аналіз основних причин / Аналіз Парето	119
Розділ 15.	Шість сигм	125

Частина 6. ІННОВАЦІЇ

Розділ 16.	Підривні (проривні) інновації	133
Розділ 17.	Інноваційний цикл	139
Розділ 18.	Модель поетапного процесу реалізації / Модель пропускних пунктів	145

Частина 7. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Розділ 19.	Вісім фаз змін за Коттером	155
Розділ 20.	Командні ролі за Белбіном	161
Розділ 21.	Цикл Демінга (цикл PDCA): плануй — виконуй — перевіряй — дій	167

Частина 8. ЛІДЕРСТВО І МЕНЕДЖМЕНТ

Розділ 22.	Конкурентні цінності	175
Розділ 23.	Ключові квадранти	181
Розділ 24.	Культурні виміри за Хофстеде	187
Розділ 25.	Сім навичок високоефективних людей за Стівеном Кові	193

Десять корисних книжок, які читати наступними	199
Глосарій	202
Показчик	205

ПРО АВТОРІВ

Гербен ван ден Берг (*Gerben van den Berg*) — магістр з управління бізнесом, старший консультант зі стратегії в агентстві *Berenschot* (Нідерланди). Він консультував клієнтів — представників різних галузей по всій Європі. Під час консалтингової практики його основна робота полягала в розробленні стратегії, конкурентному позиціонуванні, корпоративному управлінні та комплексній організаційній трансформації. Гербен вивляє особливий інтерес до компаній, котрі надають спеціальні професійні послуги. Він є автором численних книжок і статей про стратегію й управління, які були перекладені більш ніж десятима мовами, зокрема бестселерів «Ключові моделі управління» (*Key Management Models*, Pearson, 2014) та добре сприйнятої у світі книжки «Вісім кроків до стратегічного успіху» (*The 8 Steps to Strategic Success*).

Пол Пітерсма (*Paul Pietersma*) — магістр з управління бізнесом і магістр масових комунікацій, стратегічний консультант і директор-порядник із питань стратегії, фінансування та інновацій в агентстві *Berenschot* (Нідерланди). Він має понад 15-річний досвід роботи в консалтинговому бізнесі. За цей час він проконсультував багатьох керівників і директорів у різних галузях промисловості в Нідерландах, Бельгії, Африці та Карибському басейні. Отримав нагороду за досягнення в управлінському консалтингу — *Dutch Professionals Award for Management Consultancy*. Він — автор численних книжок і статей про стратегію та управління, зокрема бестселера «Ключові моделі управління» (*Key Management Models*, Pearson, 2014) та відомої у світі книжки «Вісім кроків до стратегічного успіху» (*The 8 Steps to Strategic Success*), а також кількох провідних праць голландською мовою.

ПЕРЕДМОВА

Нині ми живемо у вирі динамічного й руйнівного часу. Віртуалізація та диджиталізація зростають, а бізнес-моделі, засновані на фізичних блоках, що перебувають в облозі. На жаль, жодна модель управління чи група моделей не можуть гарантувати менеджеру чи консультанту ідеального розв'язання організаційної проблеми. У кращому разі вони запропонують новий спосіб подивитися на ситуацію, що уможливить позитивні зміни.

Книжка стосується моделей управління. У нашій консалтинговій практиці ми часто чуємо фрази на кшталт: «Ми добре підготувалися до зіткнення з цим конкурентом, оскільки наш аналіз моделі Портера показав нам, що...»; або «Ми намагалися знизити наші ціни, щоб працювати на рівні з іншими в умовах жорсткої цінової конкуренції, але, відповідно до аналізу BCG, ми...»; або навіть «Завдяки моделі стратегічного діалогу це рішення підтримали». Коли події становлять загрозу організації, а менеджмент зациклюється на повсякденних операційних бізнес-питаннях, багато спеціалістів звертаються до моделей управління, щоб дістати необхідну інформацію, вважаючи, що моделі управління є останньою інстанцією в пошуку істини та остаточного рішення. Для нас моделі управління є лише корисними інструментами, які можна застосувати для розв'язання проблем, здійснення аналізу, підтримання та полегшення прийняття рішень та/або для підвищення ефективності й результативності організації і команд. Якщо коротко, то моделі управління — це, на наш погляд, інструменти для розв'язання загальних проблем і завдань, які виникають у бізнесі.

Моделі спроможні забезпечити цінні уявлення та надійну основу для здійснення відповідного ділового вибору. Моделі й теорії управління загалом можуть допомогти менеджерам і консультантам прояснити ситуацію в бізнесі.

Криза 2007–2014 років це все дуже увиразнила. Усі знали, що крах у фінансовій системі, всесвітня економічна криза, безперервна глобалізація та повсюдність Інтернету спричинять проблеми, які потрібно буде долати. Однак бізнес у всіх різний, а отже, і бізнес-моделі, що висуватимуть конкретні вимоги стосовно достовірності (робити те, про що заявляєте), прозорості (надавати докази того, що ви робити на практиці, і того, про що говорите) та гнучкості (вміння швидко змінювати на практиці свої прийоми), потрібні різні. Обравши правильний тип моделей управління, ці події та їхній вплив можна передбачити. До того ж аналіз та оцінювання основних загроз і можливостей, які породжують ці події, можуть допомогти визначити, які варіанти й рішення найбільш придатні для вашої організації.

Щоправда, широкий спектр запропонованих моделей управління може збити з пантелику і менеджерів, і консультантів. Моделі доступні усім, тож їх часто використовують. Але зазвичай користуються лише кількома відомими моделями (наприклад, моделі таких спеціалістів, як Майкл Портер, або великих компаній, як *McKinsey & Co* або *Boston Consulting Group*). А що ж можна сказати про інші моделі? Чи відомі вони? Цілком можливо, про них відомо, а от про способи їх практичного застосування — навряд. Можливо, користувачам незрозуміла мета їх використання або в якому контексті ними найкраще (або не варто) користуватися?

На основі нашої книжки «Ключові моделі управління» (Pearson, 2014) ми дібрали для вас 25 моделей управління. Кожну модель подано через опис, а потім пояснення, чому й коли її використовувати, що вона робить і на які питання допомагає відповісти.

Уточнімо: ця книжка орієнтована на те, щоб висвітлити 25 популярних моделей управління, а не дати рецепт «хорошого» управління та

організації. Вона являє собою антологію, яка демонструє корисні моделі управління, котрі довели свою практичну цінність в умовах відповіді на виклики сучасності, описаних у книжці.

Ми із задоволенням і гордістю презентуємо цю книжку. Упевнені, що менеджери та консультанти, які нею користуватимуться, матимуть необхідну зрілість, кмітливість та проникливість, щоб розглядати запропоновані моделі у правильній перспективі, і використовують їх для надійного, творчого й послідовного управління та консультування.

Ми розглядаємо цю книжку як засіб конкретизації складних понять, а також можливість зробити їх більш керованими. Ми пропонуємо 25 моделей, які необхідно знати, щоб спростити та візуалізувати реальність, щоб можна було обговорювати питання, послуговуючись «спільною мовою» і розв'язуючи їх правильно та швидко. Використовуйте запропоновані моделі розумно, з урахуванням конкретного контексту, оскільки структурування реальності надзвичайно відрізняється від управління реальністю.

Усім нашим читачам ми бажаємо дістати від книжки насамперед задоволення. А головне ми сподіваємося, що ви матимете чимало конструктивних результатів після застосування моделей у своїй компанії.

ЯК КОРИСТУВАТИСЯ КНИЖКОЮ

Щоб полегшити користування цією книжкою, кожен модель управління ми описали в однаковий спосіб.

- **Огляд моделі** — опис сутності й мети моделі управління.
- **Коли застосовувати модель** — вказівка на корисність і застосовність моделі управління.
- **Як користуватися моделлю** — опис того, як застосувати модель управління за допомогою поетапного підходу.
- **Підбиваючи підсумки** — пункт, який розкриває обмеження моделі та потенційні пастки щодо її використання.
- **Рекомендована література** — огляд літературних джерел, де висвітлено походження моделі управління й подано додаткову інформацію про її використання.

Кожна стаття містить один або кілька прикладів, як застосовувати модель, і за необхідності наводить ілюстративний приклад, який описує, як моделі можна використати в конкретній ситуації. Там, де це доречно, ми покликаємося на альтернативні, але застосовні на одному рівні моделі з цієї книжки, але, безумовно, ми не претендуємо на вичерпність чи ексклюзивність.

Існує ще величезна кількість моделей і методів, котрими також можна скористатися. Їх можна знайти на численних вебсайтах чи в інших

виданнях, присвячених управлінню бізнесом (зокрема, *FT Publishing's «Ключові моделі управління» (Key Management Models*, третє видання), *«Ключові управлінські співвідношення» (Key Management Ratios)* та *«Ключові стратегічні інструменти» (Key Strategy Tools)*) і книжки, видані консультантами агентства Berenschot).

Насамкінець зауважимо, що саме вам доведеться обирати ту модель, яка якнайкраще допоможе вам організувати й інтерпретувати інформацію, яка, на вашу думку, корисна, і зрозуміти, яке рішення ви повинні прийняти.

ТОП-10 ПОРАД, ЩО ВАРТО І ЩО НЕ ВАРТО РОБИТИ, ЗАСТОСОВУЮЧИ МОДЕЛІ

Що варто робити

1. Поєднайте свій розум, серце і відчуття

Корисні відомості, здобуті в результаті бізнес-аналітики, можуть допомогти вам зрозуміти контекст і зміст вашої діяльності (розуму), але без захоплення (серця) годі сподіватися досягти стратегічних цілей вашої компанії. Більше того, якщо напрямок, рішення чи хід дій не породжують гарних відчуттів (відчуття), вашому керівництву бракуватиме переконливості, тож компанія не піде за ним. Отже, рішення слід приймати, пов'язавши розум, серце та відчуття. У цьому вам може допомогти розмаїття доступних моделей управління, починаючи з інженерних і завершуючи узятими із соціальних наук і психології.

2. Не поспішайте й обговоріть результати

Моделі управління розроблені задля розв'язання загальних проблем і виконання завдань у бізнесі. На жаль, жодна модель управління або група моделей не можуть самі по собі розв'язати організаційну проблему. Моделі управління можуть допомогти, пропонуючи структурований та логічний погляд на ситуацію або ж і зовсім новий погляд на неї. Тоді саме тлумачення та загальне розуміння цього погляду забезпечує надійні засади для прийняття відповідних ділових рішень.