ҐЕРБЕН ВАН ДЕН БЕРҐ
ПОЛ ПІТЕРСМА

25 КЛЮЧОВИХ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛІННЯ

ВИДАВНИЦТВО
ФАБУЛА
#PRO

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

УДК 658.8
В17

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 Берґ Ґербен

В17 25 ключових моделей управління / Ґербен ван ден Берґ, 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ЗМІСТ

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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

Покажчик 205

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ПРО АВТОРІВ

Ґербен ван ден Берґ (*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. Ґербен виявляє 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 десятьма 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-розпорядник 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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ПОДЯКИ ВІД ВИДАВЦІВ

Ця книжка побудована на попередніх виданнях *«Ключових моделей управління»* (*Key Management Models*): першому виданні, до якого долучилися Стівен тен Хаве, Вутер тен Хаве та свій внесок до якого зробив Франс Стівенс; другому — за участі Марселя ван Ассена, Пауля Пітерсма та Ґербена ван ден Берґа; і третьому, над яким працювали Ґербен ван ден Берґ та Пауль Пітерсма.

Ми вдячні особам та організаціям, котрі надали дозвіл на публікацію матеріалів.

Рис. 1.1 і 1.2 узято з *Corporate Strategy*, виправленого й доповненого видання, Penguin Books (Ansoff, H. I. 1987), із дозволу Ansoff Family Trust.
Рис. 2.1 узято з *The 8 Steps to Strategic Success: Unleashing the Power of Engagement* (Van den Berg, G. and Pietersma, P. 2014), дозвіл передано Copyright Clearance Center, Inc. Передруковано з дозволу Kogan Page.
Рис. 3.1 і 3.2 узято з *The Business Model Canvas,* www.businessmodelgeneration.com.
Рис. 4.1 і 4.2 узято з *The TOWS matrix — A tool for situational analysis*, *Long Range Planning* 15(2), pp. 54–66 (Weihrich, H. 1982), з дозволу Elsevier.
Рис. 5.1 узято з *The Balanced Scorecard*: *Measures that drive performance*, *Harvard Business Review* 70(1), pp. 71–80 (Kaplan, R.S. and Norton, D.P. 1992), Copyright © 1992 by the Harvard Business School Publishing Corporation. Усі права захищено. Передруковано з дозволу Harvard Business Review.
Рис. 7.1 узято з *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press (Porter, M.E. 1985), Copyright © 1985, 1998 by

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Michael E. Porter, усі права захищено. Відтворено з дозволу Simon & Schuster Publishing Group, a Division of Simon and Schuster, Inc.

Рис. 8.1 за матеріалами *Cost and Effect: Using Integrated Cost Systems to Drive Profitability and Performance*, Harvard Business School Press (Kaplan, R.S. and Cooper, R. 1998), Copyright © 1998 by the Harvard Business School Publishing Corporation, усі права захищено. Відтворено з дозволу Harvard Business School Press.

Рис. 10.1 узято з *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, 12th edn., Pearson Education (Kotler, P. and Keller, K. L. 2006), p. 27. Передруковано й відтворено електронним способом із дозволу Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey.

Рис. 12.1 узято з *Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle f who and what really counts*, *Academy of Management Review* 22(4), pp. 853–886 (Mitchell, R.K., Agle, B.R. and Wood, D.J. 1997). Передруковано з дозволу Academy of Management, дозвіл передано від Copyright Clearance Center, Inc.

Рис. 18.1 узято з *Portfolio Management for New Products*, Perseus Books (Cooper, R.G., Edgett, S.J. and Kleinschmidt, E.J. 2002), p. 272, Exhibit 10.2, Copyright © Jan 4, 2002 Scott J. Edgett. Передруковано з дозволу Basic Books, члена Perseus Books Group.

Рис. 19.1 узято з *A Force for Change: How Leadership Differs from Management*, Free Press (Kotter, J.P. 1990), Copyright © 1990 by John P. Kotter, Inc., усі права захищено. Відтворено з дозволу Simon & Schuster Publishing Group, підрозділу Simon and Schuster, Inc., і автора.

Рис. 24.1 узято з *Cultures and Organizations: Software of the Mind*, 3rd revised edn., McGraw-Hill (Hofstede, G., Hofstede, G.J. and Minkov, M. 2010), © Geert Hofstede B.V., цитовано за дозволом.

Рис. 25.1 узято з *The Seven Habits of Highly Effective People*, Simon & Schuster (Covey, S.R. 1989). Передруковано з дозволу Franklin Covey Co.

У деяких випадках нам не вдалося з'ясувати імена авторів матеріалів, захищених авторським правом, а тому будемо вдячні за надання будь-якої інформації, яка сприятиме цьому.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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, уважаючи, 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 організацій і команд. Якщо коротко, то моделі управління — це, на наш погляд, інструменти для розв'язання загальних проблем і завдань, які виникають у бізнесі.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 використають 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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ЯК КОРИСТУВАТИСЯ КНИЖКОЮ

Щоб полегшити користування цією книжкою, кожну 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

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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 організовувати й інтерпретувати інформацію, яка, на вашу думку, корисна, і зрозуміти, яке рішення ви повинні прийняти.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

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.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

3. Використовуйте моделі управління як засіб, а не як кінцеву мету

Моделі та теорії управління можуть допомогти менеджерам і консультантам досягти прозорості в бізнесі завдяки зменшенню складності та невизначеності. Вони можуть подолати відмінності у сприйнятті та абстракції й забезпечити всебічність аналізу. Задля оптимального використання моделей управління переконайтеся, що ви знаєте, чого хочете досягти, взявши за основу певну модель управління. Визначте питання, на які хочете відповісти. Потім оберіть (найбільш) придатну модель і використовуйте результати як вхідні дані, але не єдині, на яких базується прийняття ваших рішень.

4. Використовуйте моделі точно

Чимало моделей управління ґрунтуються на академічних дослідженнях. Вони були «доведені» за допомогою статистичного аналізу та/або кількісних досліджень. Деякі моделі мають математичну основу, навіть якщо це, на перший погляд, не очевидно. Оскільки більшість моделей уведено в книжку з деталізацією інформації щодо їх походження та способу використання, передбаченого її винахідником або власником, радимо користуватися моделлю управління за призначенням. Це максимізує достовірність результатів моделі управління, а отже, і її корисність у вашій бізнес-ситуації.

5. Використовуйте моделі вільно

Чимало моделей було «винайдено» в конкретних ситуаціях, а потім подано як такі, що можна застосовувати в різних випадках. Багато моделей управління були репрезентовані як загальні, які можна застосувати до будь-якої ситуації. Стає зрозумілим, що для ефективного використання управлінських моделей ви повинні знати, до якої ситуації придатна та чи інша модель. З іншого боку, може так трапитися, що треба буде налаштувати модель під ваші потреби та вашу ситуацію, щоб мати можливість якнайкраще її застосувати. Будь ласка, не со-

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ромтесь і, коли необхідно, створюйте власну модель! Можливо, вона навіть буде придатною для загального застосування і стане наступною ключовою моделлю управління.

Чого не варто робити

1. Не вважайте, що результати очевидні для всіх

Деякі моделі управління можуть знати окремі колеги, але, імовірно, не всі. І це не дивно, оскільки в різних галузях знань існує доволі багато моделей управління. Навряд чи ви сподіваєтеся, що психолог, який ніколи не працював у відділі досліджень або розробок, самостійно дізнається про модель поетапного процесу реалізації/модель пропускних пунктів. Або що інженер дізнається про модель конкурентних цінностей. Під час упровадження та використання моделей управління переконайтеся, що ви чітко та детально пояснили їхню сутність усім учасникам. Зверніть увагу на те, як працює модель. Не приховуйте жодних її недоліків від своїх колег, завжди повідомляйте їм, у яких сферах вона може бути корисною, а де зовсім недоречною.

2. Не робіть результатів абсолютними

Деякі моделі управління ґрунтуються на даних. Наприклад, моделі у сфері фінансів або операцій часто мають кількісний характер. Однак моделі управління функціонують відповідно до прислів'я: «Сміття на вході — сміття на виході». Це означає, що модель управління не може компенсувати або виправити неправильні дані, які аналізують з її допомогою. Використовуючи моделі з потужним кількісним аспектом, ретельно й точно оперуйте даними, які дібрали для аналізу.

3. Не паралізуйте свою роботу аналізом

Більшість моделей управління може вам допомогти віднайти можливості для вашої компанії або ситуації. Керівництво та директори часто розмірковують, орієнтуючись на ризик. Не піддавайтеся спокусі досліджувати цифри після коми й про-

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

довжувати аналізувати. Якщо ви не припините цей процес, то можете потонути в інформації і втратите здатність критично ставитися до рішення. Переконайтеся, що ви визначили, як ви плануєте використати модель управління щодо якості, повноти та глибини.

4. Не переоцінюйте логіки моделі

Деякі моделі управління можуть давати дуже зрозумілі та чіткі результати, які, однак, роблять лише один із внесків у прийняття рішення. Вони не є абсолютною істиною, а лише напів- або квазіматематичними відповідями. Модель управління може привести лише до системних логічних результатів або прямих пропозицій щодо вказаного підходу, але для прийняття відповідних рішень потрібна людина.

5. Не варто недооцінювати сили візуалізації

Однією з переваг використання перевірених моделей управління є їхня загальновизнаність та авторитетність. І ті моделі управління, котрі дають можливість обрати підхід, і ті, що допомагають під час (кількісного) аналізу, можуть сприяти вам у структурному та логічному поданні висновків, рішень чи запропонованого підходу. Це часто дуже корисно під час прийняття рішень. Більше того, чимало моделей управління також мають візуально привабливі способи репрезентації. Вони самі по собі дуже допомагають у прийнятті рішень, оскільки кожен отримує однакову інформацію однаково структурованим візуалізаційним шляхом, а тому змушений інтерпретувати тією самою мовою. Тому не варто недооцінювати можливості, які дає використання моделі управління заради досягнення позитивного результату.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

БІЗНЕС-СТРАТЕГІЯ

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Розділ 1

МАТРИЦЯ І ПРОДУКТОВО-РИНКОВА СІТКА АНСОФФА

- **НАВІЩО ЇХ ВИКОРИСТОВУВАТИ?** Матриця і продуктово-ринкова сітка Ансоффа забезпечують структурований спосіб визначення обсягу й напряму стратегічного розвитку компанії.
- **ЩО ВОНИ РОБЛЯТЬ?** Ці моделі допомагають аналізувати і планувати стратегію компанії для майбутнього зростання.
- **КОЛИ ЇХ ЗАСТОСОВУВАТИ?** Продуктово-ринкова сітка та куб Ансоффа можна брати за основу для визначення напряму та можливостей для корпоративного зростання.
- **НА ЯКЕ ЗАПИТАННЯ ВОНИ ДОПОМОЖУТЬ ВАМ ВІДПОВІСТИ?** Які наші стратегічні можливості для майбутнього зростання?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ОГЛЯД МОДЕЛІ

Продуктово-ринкова сітка Ансоффа пропонує логічний спосіб визначення обсягів та напряму стратегічного розвитку компанії на ринку. Цей розвиток ґрунтується на двох взаємопов'язаних типах стратегії — портфельній та конкурентній.

Портфельна стратегія визначає цілі для кожної комбінації продуктів компанії та ринків. Вона вказує на точки найближчого майбутнього. Конкурентна стратегія визначає шлях для досягнення цілей.

Спочатку, під час застосування матриці Ансоффа, цілі ставили (стратегія портфеля) для вибору вектора зростання, який би конкретизував кінцеві масштаби в майбутньому. Вектор зростання виражають у двох вимірах — продукти й ринки (рис. 1.1).

Пізніше Ансофф увів у цю модель вектор географічного зростання, замінивши ним вектор зростання (рис. 1.2). Вектор географічного зростання має три координати, якими компанія може користуватися для визначення бажаних масштабів своєї майбутньої сфери діяльності:

- **потреби ринку** (наприклад, потреби в особистому транспорті або потреба в посиленні електричних сигналів);
- **товарні/сервісні технології** (наприклад, технологія виробництва інтегральної мікросхеми);
- **географія ринку** (наприклад, на рівні регіону або країни).

Ці координати утворюють куб і пропонують компанії різні комбінації та стратегічні напрями. З одного боку, вона може зупинитися

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Рис. 1.1. Компоненти вектора зростання за Ансоффом: продукти й ринки

Джерело: за Ansoff (1987)

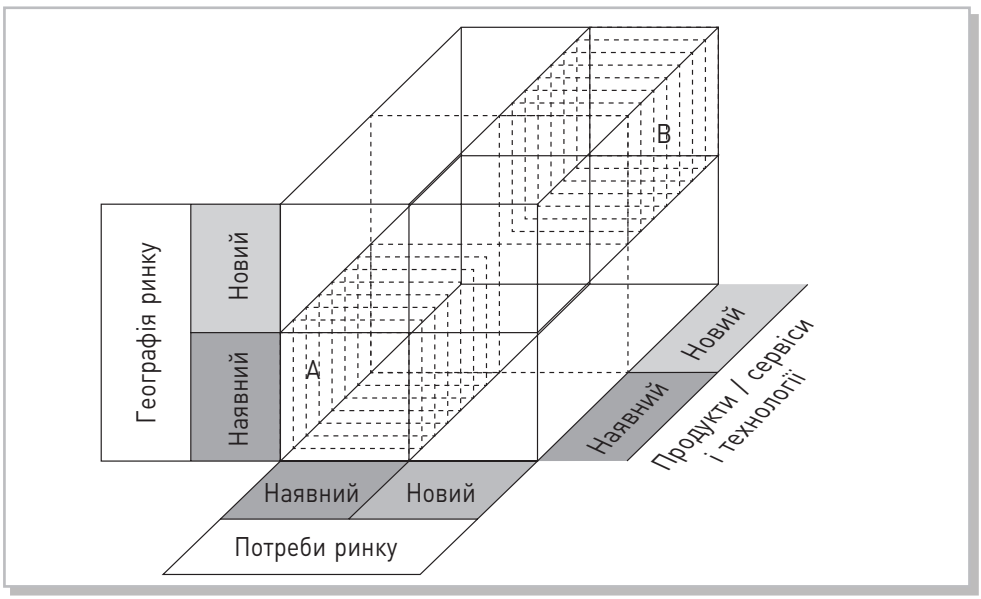

Рис. 1.2. Виміри вектора географічного зростання: потреби ринку; продукти / сервіси і технології; географія ринку

Джерело: за Ansoff (1987)

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

на крайніх точках, продовжуючи обслуговувати доступні досі регіони, обмежуючись наявними технологіями для задоволення їхніх потреб або, з іншого боку, вийти на нові регіони, скориставшись новими технологіями, завдяки чому задовольнити нові потреби.

КОЛИ ЗАСТОСОВУВАТИ МОДЕЛЬ

Визначення напряму та стратегії корпоративного зростання залежить від низки факторів, зокрема й таких, як рівень ризику; наявний асортимент продуктів і ринків; чи хоче організація розвивати нові або наявні продукти чи ринки.

Щоб системно планувати майбутнє, дуже важливо, аби менеджери розуміли розрив між поточною та бажаною позиціями компанії. Продуктово-ринкова сітка та куб Ансоффа можуть бути використані як основа для визначення напряму й можливостей корпоративного зростання.

У свою модель Ансофф увів чотири компоненти, які охоплюють портфельну стратегію та допомагають визначити бажані масштаби майбутнього бізнесу:

1) вектор географічного зростання;

2) конкурентна перевага;

3) синергія;

4) стратегічна гнучкість.

Вектор географічного зростання можна визначити за допомогою куба Ансоффа, поєднавши поточний масштаб бізнесу з бажаним у майбутньому.

Конкурентна перевага потрібна компанії не лише для того, щоб уможливити досягнення обраного масштабу бізнесу, а й для того, щоб шлях до нього був стабільним. Конкурентною перевагою може

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

бути усе, що завгодно: від ключової компетенції компанії чи запатентованої технології до пропозицій кращого післяпродажного обслуговування клієнтам порівняно з вашими конкурентами.

Як третій компонент стратегії Ансофф пропонує враховувати синергію між компетенціями компанії. Ця властивість не лише забезпечує економію в плані масштабів діяльності, але й зміцнює конкурентні позиції компанії. Четвертим і останнім стратегічним компонентом є гнучкість. Вона спрямована на мінімізацію впливу непередбачених подій і допомагає позбутися «баласту».

Усі згадані компоненти взаємопов'язані. Оптимізація одного з компонентів може спричинити зниження ефективності роботи компанії за іншими трьома напрямами. Зокрема, максимізація синергії цілком імовірно зменшить гнучкість. Отже, процес добору та забезпечення збалансованості стратегічних цілей є складним питанням.

ЯК КОРИСТУВАТИСЯ МОДЕЛЛЮ

Для застосування продуктово-ринкової сітки компанія повинна спочатку оцінити свої наявні комбінації продукції та ринків і відповідні рівні конкурентних переваг. Потім їй потрібно обрати бажаний вектор географічного зростання, вказаний у кубі Ансоффа.

Далі необхідно оцінити досяжність обраного масштабу й напряму, проаналізувавши комбінації визначеного напряму й масштабу корпоративного зростання та виражених конкурентних переваг компанії (ключових компетенцій). Наявні засоби не лише допомагають досягти обраних масштабів, але й забезпечують компанії стійку конкурентну перевагу.

Потім необхідно виявити та/або створити синергію, використовуючи наявну виразну компетентність (агресивна стратегія синергії) чи розвиваючи або набуваючи необхідної компетентності (стратегія оборонної синергії).

Насамкінець, необхідно досягти стратегічної гнучкості. Компанія може зробити це шляхом диверсифікації своїх географічних меж,

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

потреб і технологій, у разі проведення якої значна зміна в будь-якій стратегічній сфері бізнесу не завдає серйозної шкоди діяльності компанії. В інший, альтернативний спосіб цього можна досягти, спираючись на різновиди діяльності компанії та наявні в неї ресурси й можливості, які легко трансформувати.

Визначення стратегічних цілей можна скоротити, виводячи їх зі стратегічних вимог, характерних для трьох типових компаній:

- **компанії-виробника,** яка зосередиться на синергії та відносно вузько орієнтованому векторі географічного зростання. Її інвестиції часто є безповоротними, мають тривалі терміни і часто зосереджені в науково-дослідній роботі (НДДКР) або фізичних активах. Вона мусить передбачати зміни й мінімізувати їх у випадку прийняття поганих рішень. Синергії часто створюються навколо ключових компетенцій;

- **конгломератної компанії,** яка фокусується на гнучкості. Її стратегія може й не мати синергетичного чи географічного вектора зростання. Проте вона приділяє достатньо уваги гнучкості для захисту від стратегічно неочікуваних подій або у разі змін, які можуть негативно впливати на діяльність однієї або декількох її дочірніх компаній;

- **інвестиційного фонду,** який зосереджується виключно на гнучкості власних дій. Він має значно диверсифіковані активи. Такі компанії рідко володіють глибокими знаннями в окремих галузях, потрібними для здобуття конкурентної переваги.

Таких «чистих» різновидів компаній насправді не існує. Немає стереотипів, є численні властивості та їхні градації. Існують різні ступені інтеграції в синергетичних компаніях: деякі компанії діють як конгломерати в певних ситуаціях і є синергетичними в інших, а деякі інвестиційні компанії мають спеціалізовані знання в певних галузях. Тому кожна компанія повинна сама визначити власні стратегічні цілі (портфельну стратегію).

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Далі потрібно обрати конкурентну стратегію для досягнення обраних цілей, які були сформульовані в портфельній стратегії (шлях уперед). З огляду на оригінальну продуктово-ринкову сітку, було визначено чотири загальні конкурентні стратегії.

1. **Проникнення на ринок** (квадрант «наявний продукт / наявний ринок») полягає в більшому продажі однакових продуктів і послуг на наявних ринках. Цей вектор зростання свідчить про нарощування частки бізнесу за рахунок збільшення частки ринку для наявного продукту / ринків.
2. **Розвиток ринку** (квадрант «наявний продукт / новий ринок») полягає у збільшенні продажу однакових продуктів і послуг на нових ринках.
3. **Розроблення продукту** (квадрант «новий продукт / наявний ринок») полягає в продажі нових продуктів і послуг на наявних ринках. Зростання досягають розробляючи нові продукти на заміну або як доповнення до наявних продуктів.
4. **Диверсифікація** (квадрант «новий продукт / новий ринок») пов'язана з продажем нових продуктів і послуг на нових ринках.

Залежно від того, наскільки «різняться» новий продукт і новий ринок, у квадранті диверсифікації було визначено кілька різновидів векторів зростання.

1. **Вертикальна інтеграція:** організація переходить у сферу постачальників або клієнтів, щоб забезпечити постачання або використання власних продуктів і послуг.
2. **Горизонтальна диверсифікація:** нові (технологічно не пов'язані) продукти вводять на наявні на той момент ринки.
3. **Концентрична диверсифікація:** нові продукти, тісно пов'язані з наявною продукцією, впроваджують на наявні та / або нові ринки.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

4. **Конгломератна диверсифікація:** на нові ринки пропонують абсолютно нові, технологічно не пов'язані продукти.

Звісно, усі ці різновиди можна було б поєднати спільним прислів'ям «Усі дороги ведуть до Рима». На питання про те, яка конкурентна стратегія була б найбільш вигідною, не можна дати повної та однозначної відповіді. Кожна компанія повинна визначити власні стратегічні цілі (портфельну стратегію) та стратегічне спрямування своїх дій (конкурентна стратегія).

ПІДБИВАЮЧИ ПІДСУМКИ

Незважаючи на те що доробок Ансоффа відомий здавна, він досі залишається дієвим інструментом і його використовують на практиці. Хоча продуктово-ринкову матрицю перш за все застосовують у її первісному вигляді, вона досі забезпечує гарну основу для опису продуктових/ринкових можливостей і стратегічних варіантів.

Вона є гарною базою для подальшого дослідження та побудови стратегічного діалогу. Однак уточнення, які сам Ансофф запропонував для покращення своєї роботи, дали більше можливостей для досягнення цілей. Після більш ніж 20-річного досвіду застосування цієї моделі він дійшов висновку, що його добре відома продуктово-ринкова сітка не відображає достатньо реально ситуацію в бізнесі, і він увів інший підхід до корпоративної стратегії. Перегляд усього доробку Ансоффа дає змогу зрозуміти, що деякі сучасні улюблені інструменти управління ґрунтуються на його моделях.

Рекомендована література

Ansoff, H.I. (1984) *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Ansoff, H. I. (1987) *Corporate Strategy* (revised edition). London: Penguin Books.

Ansoff, H.I. (1988) *New Corporate Strategy*. New York: John Wiley and Sons.

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Розділ 2

СТРАТЕГІЧНИЙ ДІАЛОГ

- **НАВІЩО ЇЇ ВИКОРИСТОВУВАТИ?** Стратегічний діалог — це універсальна восьмиступінчаста модель, придатна для формулювання та впровадження стратегії, яка базується на взаємодії ключових зацікавлених сторін: те, що організація може і буде робити, не ізолюють від реального світу, а розробляють і впроваджують у діалозі з ключовими зовнішніми та внутрішніми партнерами та зацікавленими сторонами.

- **ЩО ВОНА РОБИТЬ?** Модель розглядає стратегію як всеохопний процес формулювання та реалізації цілей. Вона зосереджується на змісті та процесах, спрямована на те, щоб робити правильні речі й виконувати їх правильно. Це ітеративний процес із підходом, який веде до вибору чітких стратегічних рішень за підтримки ключових зацікавлених сторін.

- **КОЛИ ЇЇ ЗАСТОСОВУВАТИ?** Стратегічний діалог може бути використаний як системний підхід до стратегії в ситуаціях, коли необхідні як формулювання, так і імплементація реалістичного та підтримуваного стратегічного плану.

- **НА ЯКЕ ЗАПИТАННЯ ВОНА ДОПОМОЖЕ ВАМ ВІДПОВІСТИ?** Як організувати мій стратегічний процес, щоб максимізувати шанси на стратегічний успіх?

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

ОГЛЯД МОДЕЛІ

Стратегічний діалог — це універсальна восьмиступінчаста модель, яку використовують для формулювання стратегії та її впровадження (рис. 2.1). Вона зосереджується на змісті та процесах, спрямована на те, щоб робити правильні речі і робити їх правильно. Це ітеративний процес із підходом, який веде до вибору, лишаючи при цьому можливості відкритими. Назва підходу «стратегічний діалог» ґрунтується на взаємодії ключових зацікавлених сторін. Усе, що компанія може й буде робити, виникає не ізольовано від реального світу, а з'являється в діалозі з ключовими зовнішніми партнерами й зацікавленими сторонами. Варіанти ж розвитку ситуації вивчають та обговорюють у межах власне компанії.

Однак діалог не означає демократії: відповідальні особи все одно повинні будуть зробити стратегічний вибір.

На успішність стратегічного процесу впливають три критичні фактори:

- Добре розуміння контексту, з урахуванням якого формулюють стратегію. Без спільного розуміння причин і необхідності її прийняття та спільних амбіцій компанії під час вибору власної стратегії буде складно зупинитися на єдиному прийнятному варіанті, а без розуміння стану речей неможливо обрати подальший курс.

- Адекватне використання контенту з погляду якості, повноти та глибини, тобто ретельний аналіз придатних для цього моделей та інструментів із метою отримання повного розуміння

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

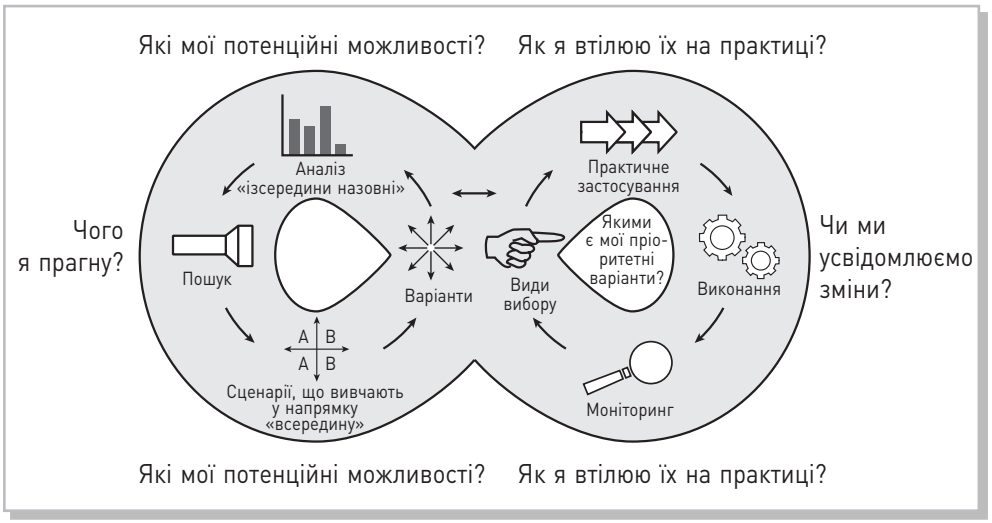

Рис. 2.1. Стратегічний діалог

Джерело: за Van den Berg and Pietersma (2014)

можливостей та обмежень компанії та середовища, в якому вона функціонує. Ретельний аналіз є основою для пошуку правильних стратегічних варіантів.

- Ефективний і сповнений натхнення процес заснований на залученні зацікавлених осіб: визначенні того, хто і коли задіяний, які їхні ролі і як організована їхня діяльність. Інакше кажучи, необхідні правильні методи взаємодії. Такий підхід допомагає підвищити внутрішній рівень розуміння того, що відбувається, стимулювати творчість і розвивати ідеї.

Отже, для досягнення стратегічного успіху компанія повинна зрозуміти сутність контексту, змісту й процесу. Організація процесів розроблення та впровадження стратегії у вигляді діалогу сприяє досягненню успіху. Стратегічний діалог передбачає, що стратегічний успіх є результатом формули:

Формулювання × Мобілізація × Реалізація

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>

Тобто стратегічного успіху досягають завдяки успішному формулюванню стратегії, помноженому на мобілізацію потрібних людей та успішну реалізацію стратегії (або її втілення).

Формулювання

Чимало компаній більше уваги приділяють першому складнику формули — формулюванню. Вони формулюють стратегію, яка, виявившись правильною, показує, яким буде шлях компанії в умовах невизначеності нинішнього та майбутнього ринків. Такий підхід може сприяти створенню ідеального плану. І тоді лишиться єдине питання — ідеально його виконати. Однак на практиці надто часто виявляється, що стратегічні плани зовсім не бездоганні. Складно зробити правильний вибір наперед, оскільки не всі варіанти майбутнього розвитку подій можна правильно передбачити.

Часто зроблені вибори (якщо вони справді були зроблені вчасно) не завжди відображають правильне поєднання ретельного аналізу та розумного підприємницького підходу. І часто в стратегії зазначають, що саме компанія мусить робити, але не те, чого вона робити не повинна (а це зазвичай є частиною процесу вибору). Акцент на формулюванні не гарантує ані послідовного виконання стратегії, ані її однакової інтерпретації всіма учасниками.

Реалізація

Наступний після «формулювання» складник — «реалізація», на яку зазвичай звертають найбільшу увагу в стратегічних процесах. Іноді плани реалізації бувають такими детальними й вичерпними, як енциклопедія, а часом лише фрагментарними. Найчастіше існує певний план реалізації обраної стратегії, у якому на перше місце виводять комунікацію і прогрес у досягненні мети. Перш за все основні цілі та необхідні кроки вперед у процесі впровадження плану моніторять і фіксують у менеджерському порядку денному (однак їх часто

Купить книгу на сайте kniga.biz.ua >>>