

Неважно, собираетесь ли вы только поступить в бизнес-школу или уже стали опытным руководителем, — это справочное руководство по основным моделям MBA станет вашей настольной книгой.

*Стивен Мартин, генеральный директор Института директоров*



# МОДЕЛЕЙ MBA

ДЖУЛИАН БИРКИНШОУ  
КЕН МАРК

JULIAN BIRKINSHAW  
KEN MARK

**FT** PUBLISHING  
FINANCIAL TIMES

**Джулиан Биркиншоу**  
**Кен Марк**  
**25 моделей MBA Need-to-Know**

*Издательский текст*

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=51797602](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=51797602)*

*25 моделей MBA Need-to-Know: Олимп-Бизнес; М.; 2020*

*ISBN 978-5-9693-0413-0*

**Аннотация**

Данная книга описывает самые необходимые модели, инструменты и концепции, которые входят в программы MBA по всему миру. Неважно, кто вы: новичок, только приступающий к учебе, или уже опытный менеджер, – это руководство поможет быстро запомнить и усвоить основные принципы успешного управления. Авторы в доступной форме предлагают читателю ознакомиться с основной информацией о каждой из 25 ключевых моделей, используемых в международной практике: что она из себя представляет, как и когда ее использовать, – а кроме того, дают полезные практические советы.

Издание адресовано владельцам бизнеса, генеральным директорам и всем, кто обучается по программам MBA.

# Содержание

Отзывы о книге	5
Об авторах	6
От авторов	7
От издателей	8
Введение	9
Часть первая	15
Глава 1	18
Глава 2	26
Конец ознакомительного фрагмента.	29

# **Джулиан Биркиншоу, Кен Марк 25 моделей MBA Need-to-Know**

Two Associates

This translation of 25 Need-to-Know MBA Models is published by arrangement with Pearson Education Limited



© Pearson Education Limited, 2017 (print and electronic)

© Перевод на русский язык, издание, оформление. Издательство «Олимп-Бизнес», 2020

# ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

Собираетесь ли вы поступать в бизнес-школу или уже имеете богатый опыт в области руководства, без этого справочника по моделям МВА вам не обойтись. Как жаль, что такой книги не было, когда я получал степень МВА! Наконец-то появился справочник по моделям МВА, полный действительно полезных сведений и практических рекомендаций.

*Стивен Мартин, генеральный директор Института директоров*

Эта книга будет крайне полезна всем, кто работает в сфере управления. В ней простыми словами объясняются принципы применения широко распространенных управленческих моделей и методов и приводятся рекомендации по дальнейшему изучению описываемых тем.

*Синсукэ Тода, управляющий директор, руководитель европейского отделения банка Mizuho*

Эта замечательная книга в доступной форме объясняет, как устроены и функционируют организации. Она облегчает понимание сложных бизнес-концепций и включает полезную справочную информацию и практические советы.

*Д-р Мэтт Картер, основатель Message House*

# Об авторах

**Джулиан Биркиншоу** – профессор стратегии и предпринимательства в Лондонской школе бизнеса и директор Института инноваций и предпринимательства Deloitte. Автор тринадцати книг, в том числе «Fast/Forward», «Reinventing Management» и «Becoming a Better Boss».

**Кен Марк** – генеральный директор Martello Group. Работал финансовым директором в компании Diversified Resources International, а также в компании Procter & Gamble и Гарвардской школе бизнеса. Автор исследовательских проектов для Гарвардской школы бизнеса, Школы бизнеса Ричарда Айви и Лондонской школы бизнеса.

## От авторов

Мы бы хотели поблагодарить наших коллег из Лондонской школы бизнеса, Школы бизнеса Ричарда Айви и других бизнес-школ за помощь в выборе управленческих моделей. Отдельное спасибо д-ру Колетт Саутэм из австралийского Университета Бонда за рецензирование нескольких разделов этой книги. Мы также выражаем благодарность нашим студентам (в частности, слушателям программ EMBA и MBA в Лондонской школе бизнеса) за их вклад в процесс отбора моделей для книги.

# От издателей

Благодарим за разрешение воспроизвести следующие материалы:

**рисунок** адаптированный с портфельной матрицы BCG (*BCG Portfolio Matrix*) и матрицы продуктового портфеля (*Product Portfolio Matrix*), © 1970, Boston Consulting Group (BCG); **рисунок**, адаптированный из: *M. E. Porter. How competitive forces shape strategy // Harvard Business Review*, 1979, March – April: 21–38. © 1979 by the Harvard Business School Publishing Corporation, all rights reserved. Воспроизведено с разрешения *Harvard Business Review*; **рисунок**, адаптированный из: *C. M. Christensen. The Innovator's Dilemma: When new technologies cause great firms to fail. Boston, MA: Harvard Business Review Press, 1997. © 1997 by the Harvard Business School Publishing Corporation, all rights reserved. Воспроизведено с разрешения Harvard Business Review.*



# Введение

Сегодня в бизнесе используется множество моделей и структур, и охватить все и каждую практически невозможно. Мы написали эту книгу, чтобы помочь вам разобраться в самых важных концепциях – понять, как они появились, когда и как используются и каковы их основные преимущества и недостатки.

Мы назвали книгу «25 моделей MBA Need-to-Know», чтобы подчеркнуть, что все эти модели изучают студенты бизнес-школ, получающие степень MBA (магистра делового администрирования). MBA представляет собой курс широкого профиля: в него входит изучение основ важнейших аспектов бизнеса. В данной книге мы придерживаемся такого же всеобъемлющего подхода. В ней пять разделов, которые соответствуют основным направлениям в рамках типичной программы первого года MBA. Рассматривая в каждом разделе всего по пять моделей, мы упоминаем и другие, чтобы читателю стал ясен масштаб полноценного курса.

Для кого предназначена эта книга? Студентам MBA она позволит получить представление об основных изучаемых на курсе моделях, полезные рекомендации по их применению и перечень дополнительных материалов для более углубленного изучения соответствующих тем.

Для руководителей и менеджеров, которые не учились

в бизнес-школе, эта книга станет полезной памяткой: она выручит, если подчиненные или коллеги будут употреблять термины, изученные ими на курсе МВА. На самом деле большинство концепций в бизнесе довольно просты – наша книга подробно расскажет о двадцати пяти самых важных из них и позволит наверстать упущенное.

И наконец, эта книга будет интересна всем, кто только собирается получить степень МВА (и хочет подготовиться к программе заранее) или просто рассматривает такой вариант. Если описанные модели и концепции покажутся вам полезными и интересными, решайтесь и поступайте на курс. Здесь мы приводим модели, «которые нужно знать», – изучаемый в рамках МВА материал, естественно, гораздо объемнее того, что можно включить в одну книгу.

## **Краткий обзор**

Подбирая темы для этой книги, мы проанализировали учебные материалы бизнес-школ, с которыми работаем или в которых работают наши друзья (в том числе Лондонской школы бизнеса, Школы бизнеса Ричарда Айви, Европейского института управления бизнесом, Уортонской школы бизнеса и Гарвардской школы бизнеса), и определили самые важные модели, структуры и концепции, рассматриваемые в рамках базовых программ. (В большинстве бизнес-школ после базовых программ идут курсы по выбору в зависимо-

сти от специализации.) Затем мы попросили группу студентов и выпускников оценить важность каждой отобранной нами модели, после чего и выделили вошедшие в книгу двадцать пять тем.

Мы максимально ответственно подошли к процессу отбора материалов, однако окончательный перечень моделей всё же весьма субъективен. Он чем-то похож на списки самых влиятельных людей в истории или лучших фильмов последнего двадцатилетия. Есть данные, на которые можно опираться, но играют роль и личные предпочтения. Поэтому мы не рассчитываем на то, что другие люди на сто процентов согласятся с двадцатью пятью пунктами, на которых мы в конце концов остановились. Также отметим, что еще мы руководствовались стремлением включить в каждый раздел как классические, так и современные модели, чтобы читатель мог следить за развитием темы.

Эта книга состоит из пяти разделов, соответствующих пяти важнейшим областям или предметам программы MBA. В каждом разделе представлено по пять моделей, «которые нужно знать», а также дается краткое описание того, как они взаимосвязаны. Безусловно, в каждой из пяти областей есть существенные вопросы, не вошедшие в книгу, – поэтому в конце глав приводится перечень ресурсов, где можно найти дополнительную информацию.

Структура, которую мы выбрали, отражает традиционный взгляд на бизнес. Есть бизнес-школы, придерживающиеся

междисциплинарного или интегративного подхода к преподаванию (в некоторых, например, основным предметом изучения становятся реальные проблемы бизнеса). Но таких меньшинство; большая часть по-прежнему организует программы так, как это сделали мы.

Чтобы книга не получилась слишком объемной, нам часто приходилось делать сложный выбор. Мы не включили в нее модели, описывающие макросреду бизнеса, будь то в сфере экономической теории, государственной политики, права или торговой деятельности. Мы не привели базовые статистические модели и инструменты и совсем немного внимания уделили психологии личности и началу бизнеса с нуля. Мы также приняли непростое решение не включать в книгу разделы по бухгалтерскому учету и управлению производством. Это важные темы, но, по нашему опыту, они перестали занимать центральное место в учебной программе бизнес-школ, и всё меньше выпускников выбирают работу в данных областях. Мы в основном сосредоточились на вопросах, касающихся компаний или бизнеса в целом, ведь именно в этом должны разбираться руководители организаций.

## **Понятие «модели»**

В этой книге слово «модель» используется в очень широком смысле, означая структуры, концепции, модели и ин-

струменты. Мы решили, что важнее осветить основные темы, которые изучают студенты МВА, нежели четко придерживаться узких определений. Так, концепция открытых инноваций занимает важное место в современном мире новаторских разработок и стратегии, поэтому мы посвятили ей отдельную главу, – однако по сути она не является моделью.

С формальной точки зрения *модель* – это упрощенная версия чего-то более сложного: она помогает понять конкретное явление, определяя его ключевые элементы. *Структура* – это способ схематичного представления и понимания многогранного явления, часто сводящий вместе ряд разноплановых элементов. *Концепция* – это общая идея, способ по-новому взглянуть на мир. А *инструмент* – это механизм применения знаний к решению практической задачи. Данные определения интересны лишь в теоретическом ключе; суть в другом: в книгу вошли самые важные, с нашей точки зрения, модели, структуры, концепции и инструменты в каждой области.

## Рекомендации по работе с книгой

Для большинства читателей эта книга станет в первую очередь справочником, который поможет освежить в памяти особенности применения конкретной модели или разобраться в ранее не встречавшейся концепции. Кому-то она позволит оперативно познакомиться с предметом: например, если

вас интересует маркетинг, прочитайте раздел о пяти маркетинговых инструментах, и вы быстро войдете в курс дела. А читателям, делающим первые шаги в мире бизнеса, мы советуем читать книгу от корки до корки.

*Джулиан Биркиншоу, Кен Марк*

# Часть первая

## Управление

Управление – искусство организовывать работу других людей для решения поставленных задач. Оно подразумевает изыскание и направление ресурсов на достижение желаемых результатов. В этой части книги мы расскажем о моделях и методах, которые помогут более эффективно выполнять функции руководителя.

Что именно делают менеджеры? Во-первых, они принимают решения об оптимальном распределении человеческих и материальных ресурсов. Существует множество вспомогательных аналитических инструментов, в том числе дерево принятия решений и анализ чистой приведенной стоимости, но здесь мы сосредоточимся на поведенческой стороне вопроса. Как правило, принятие решений – это не настолько рациональный процесс, насколько нам кажется. Одну из глав мы посвятили **когнитивным искажениям при принятии решений**. В ней объясняется, почему люди часто ошибаются, когда делают скоропалительные выводы, и как можно преодолеть когнитивные искажения, чтобы научиться принимать более правильные решения. Мы также включили сюда главу о **методах ведения переговоров**, где уделяем особое внимание **наилучшим альтернативам обговаривае-**

**мому соглашению** как подходу к принятию решений при обсуждении условий сотрудничества.

Кроме того, значительную роль в успешном управлении играет умение мотивировать людей, чтобы они взялись за работу и выполнили ее хорошо. Сложность в том, что каждый человек имеет свой собственный набор мотивирующих факторов, и то, что сработало с одним, не обязательно подействует на других. Поэтому одна из глав посвящена **эмоциональному интеллекту** – пониманию людей и установлению контакта с ними.

Наконец, нельзя было не затронуть вопрос управления изменениями. В больших организациях существуют стандартные, рутинные процедуры работы, с которыми все свыклись, и двигаться по проторенной дорожке довольно легко. А вот если нужно с нее свернуть, начинаются трудности. Мы рассмотрим широко известный подход к решению этой непростой задачи – **восемь шагов управления изменениями Джона Коттера**.

Мы часто различаем управление и лидерство, где управление – способ добиться выполнения задачи силами других людей, а лидерство – процесс социального влияния. Каждый руководитель должен быть и управленцем, и лидером, так как эти понятия дополняют друг друга. Но стать эффективным лидером очень непросто, поскольку в основе лидерства лежит восприятие человека окружающими, и на первое место выходит умение понимать себя, а не только своих сотруд-



ников. Отчасти, как мы уже писали, эта тема тесно связана с эмоциональным интеллектом, отчасти – с умением прислушиваться к мнению других людей. А потому последняя модель, о которой мы расскажем и которую всё чаще используют лидеры, стремящиеся осознать свои сильные и слабые стороны, – **метод оценки «360 градусов»**.

# **Глава 1**

## **Управление изменениями: модель восьми шагов Коттера**

Реализация программы изменений в организации обычно сопряжена со значительными трудностями, и, как правило, чем больше компания, тем сложнее задача. На эту тему написано множество работ, среди которых наиболее ярко выделяется модель восьми шагов Джона Коттера.

### **Целесообразность изучения темы**

- Чтобы внедрить изменения в организации (обновить формальную структуру, ИТ-систему, подход к обслуживанию клиентов и т. п.).
- Чтобы понять, почему предыдущие попытки изменений провалились, и найти варианты исправления ошибок.

### **Истоки**

Проблема внедрения изменений существует с момента возникновения первой организации. Однако современный взгляд на этот вопрос сформировался лишь тогда, когда исследователи стали задумываться о поведенческом аспекте

деятельности и поняли, что сотрудники могут противиться изменениям, в которые не верят. Например, Курт Левин, работавший в 1940-х годах в Массачусетском технологическом институте, показал, насколько важно перед внедрением изменений дать сотрудникам возможность посмотреть на привычные вещи под другим углом зрения.

Первые попытки применить системный подход к управлению изменениями были сделаны в послевоенные годы, часто с подачи консалтинговых компаний типа McKinsey и Boston Consulting Group (BCG). Затем, в 80-е и 90-е годы прошлого века, над процессом велась работа по структурированию и формализации. Самая, пожалуй, известная модель – «восемь шагов изменений» – была предложена профессором Гарвардской школы бизнеса Джоном Коттером. Кроме того, из общей массы выделяются такие концепции, как «четыре комнаты изменений» Класа Янссена и «колесо изменений» Розабет Мосс Кантер.

## **Основные факты**

Управление изменениями – сложная задача отчасти потому, что кажется простой. Нельзя недооценивать силу инерции: для человека вполне естественно с подозрением относиться ко всему, что может подорвать статус-кво. Руководители, разрабатывающие стратегию организации, часто осознают риски и видят благоприятные возможности гораздо

яснее остальных сотрудников, и одна из важнейших задач в переходный период – объяснить персоналу, почему изменения необходимы. Именно поэтому все восемь шагов в модели Джона Коттера связаны с людьми: они помогают сотрудникам принять планируемые изменения и соответствующим образом скорректировать свой подход к работе. Вот эти шаги (совершать их следует в указанном порядке):

1. создать ощущение необходимости;
2. сформировать команду единомышленников;
3. сформулировать новое видение;
4. распространить новое видение;
5. устранить препятствия;
6. оперативно достичь первых результатов;
7. закрепить успех;
8. закрепить изменения в корпоративной культуре.

## **Применение**

Коттер подробно описывает все этапы процесса. Конечно, многое зависит от конкретных обстоятельств, и руководитель должен быть готов внести в программу изменений необходимые коррективы, исходя из возникающей реакции. Ниже мы кратко остановимся на каждом из восьми шагов.

## **Шаг 1: создать ощущение необходимости**

Нужно убедить сотрудников организации в том, что определенные проблемы или благоприятные возможности требуют внимания. Именно с этой целью Стивен Элоп, генеральный директор корпорации Nokia в 2012 году, призывал всех задуматься о «горящей платформе», на которой оказалась компания, и о потенциальной необходимости кардинального изменения бизнес-модели.

Кроме того, полезным инструментом может стать открытый диалог с персоналом о тенденциях рынка. Часто актуальной информацией располагают те сотрудники, которые непосредственно общаются с клиентами. По мере того как всё больше людей в компании начнет говорить о необходимости перемен, возникнет и ощущение срочности, которое будет подпитывать само себя.

## **Шаг 2: сформировать команду единомышленников**

Как руководитель, вы возглавите реализацию программы изменений, но без некоторой помощи вам не справиться. Нужно привлечь людей, которые имеют определенное влияние в организации и готовы работать вместе с вами. Искать

можно на всех уровнях – не обязательно действовать с оглядкой на традиционную корпоративную иерархию. Важно одно: они должны открыто поддерживать идею перемен и активно продвигать ее среди коллег.

### **Шаг 3: сформулировать новое видение**

Люди представляют себе будущее по-разному. Ваша задача как лидера – создать четкое видение и донести его до сотрудников, чтобы они поняли, что именно даст новая система, насколько она отвечает их интересам и что требуется лично от них. Вам не нужно делать это в одиночку: привлечите ключевых сотрудников уже на этом этапе, и вы ускорите дальнейшее внедрение изменений, поскольку люди почувствуют сопричастность и, осознавая свой вклад, будут больше заинтересованы в успехе.

### **Шаг 4: распространить новое видение**

В большой организации руководителю крайне сложно донести нужные сведения до каждого рядового сотрудника из-за множества разделяющих их иерархических ступеней. Для эффективного распространения информации уделяйте время выступлениям, используйте разные средства коммуникации, организуйте работу в этом направлении через своих

непосредственных подчиненных.

## **Шаг 5: устранить препятствия**

Даже если видение хорошо сформулировано, а информация успешно доведена до сведения персонала, это еще не гарантирует успеха. Среди сотрудников всегда найдутся противники изменений, а в системе – препятствующие факторы. Вам придется активно работать над устранением помех и наделять соответствующими полномочиями людей, которые помогают претворять видение в жизнь.

## **Шаг 6: оперативно достичь первых результатов**

Время концентрации внимания человека непродолжительно, поэтому важно как можно раньше предоставить людям веские доказательства того, что вы движетесь в правильном направлении, – обычно в течение нескольких месяцев. Руководство иногда заранее (до начала реализации программы изменений) готовит почву для первых видимых результатов – эта маленькая хитрость, как правило, оправданна, поскольку задает нужный импульс.

## **Шаг 7: закрепить успех**

Коттер пишет, что многие проекты изменений провалились, поскольку победу праздновали слишком рано. Первые результаты важны, но нужно и дальше внедрять улучшения, иначе компания может скатиться обратно к старым методам работы.

## **Шаг 8: закрепить изменения в корпоративной культуре**

Наконец, чтобы изменения прижились, они должны стать частью ежедневной работы. Это значит, что их нужно закрепить в корпоративной культуре: рассказывать о процессе изменений и о том, благодаря чему он прошел успешно; выражать признательность тем, кто претворял новое видение в жизнь; говорить о соответствующих идеалах и ценностях при приеме на работу и обучении персонала.

### **Практические рекомендации**

Главное в управлении изменениями – завоевать доверие людей и добиться сравнительно небольших перемен в их поведении. По словам Коттера, ваша задача как руководителя – найти с сотрудниками взаимопонимание на эмоциональном уровне. Они должны «увидеть» будущий результат нововведений



(понять, какие насущные проблемы будут решены) и «почувствовать» его (получить эмоциональный заряд, который мотивирует их) – так вы добьетесь необходимой реакции.

### **Подводные камни**

Модель Коттера прекрасно работает, если инициатива идет «сверху вниз», то есть руководители компании готовы к переменам и понимают, в каком направлении нужно двигаться. Однако, к сожалению, есть организации, в которых ситуация складывается иначе и, соответственно, модель Коттера не работает. Таким организациям необходима либо смена лидера, либо запуск процесса изменений «снизу вверх».

### **Дополнительные материалы**

Подробнее о четырех комнатах изменений см.: [www.claesjanssen.com](http://www.claesjanssen.com)

*R. M. Kanter. The Challenge of Organizational Change: How companies experience it and leaders guide it. – New York: Free Press, 1992.*

*J. Kotter. Leading Change. – Boston, MA: Harvard Business School Press, 1996. [Рус. изд.: Дж. П. Коттер. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2017.]*

## **Глава 2**

# **Когнитивные искажения при принятии решений**

Когнитивное искажение – это нерациональный способ восприятия информации и основанные на нем действия. Например, вы принимаете на работу человека лишь потому, что он учился с вами в одной школе. Когнитивные искажения очень разнообразны и могут иметь как положительные, так и отрицательные последствия, – поэтому важно понимать, как они работают.

### **Целесообразность изучения темы**

- Чтобы понять, каким образом мы на самом деле принимаем решения, и найти способы улучшить их эффективность.
- Чтобы разобраться в том, на основе чего формируют мнение собеседники во время переговоров.
- Чтобы влиять на процесс принятия решений в организации.

## Истоки

Изучение когнитивных искажений имеет долгую историю, однако признанными основоположниками этого направления считаются психологи Амос Тверски и Даниэль Канеман. В 60-х годах прошлого века, задавшись вопросом, почему мы часто принимаем ошибочные решения, они провели исследование. В то время широкое распространение имела теория рационального выбора, согласно которой люди делают логические и рациональные выводы из имеющихся данных. Но Тверски и Канеман убедительно доказали, что такое суждение ошибочно. Например, перспектива потерять тысячу фунтов стерлингов заставляет человека осторожничать, в то время как возможность выиграть ту же сумму толкает его на риск. Этот факт, наряду со многими другими, позволил им совершенно по-новому взглянуть на механизм принятия решений. Люди не применяют алгоритмы, подобно компьютеру. Им свойственен *эвристический подход*, то есть использование общих правил: данный метод прост, но нередко приводит к ошибкам.

Эксперименты Канемана и Тверски положили начало целому потоку исследований, которые вышли далеко за рамки психологии и затронули многие другие дисциплины, в том числе медицину и политологию. Концепция когнитивных искажений легла в основу поведенческой экономики, а

в 2002 году Канеману была присуждена Нобелевская премия за достижения в области экономических наук.

## Основные факты

Когнитивные искажения – это общий термин, описывающий механизмы работы человеческого сознания, которые могут привести к нарушениям восприятия, а также ошибкам в суждениях и выводах.

Когнитивные искажения бывают разными. Некоторые влияют на процесс принятия решений: например, в группе люди по умолчанию склоняются к общему мнению (групповое мышление) или не могут правильно интерпретировать имеющиеся данные (эвристика репрезентативности). Другие – на формирование личных суждений: часто встречается завышенная оценка вероятности какого-либо события из-за наличия необоснованно связываемых с ним факторов (иллюзорная корреляция). Третьи – на работу памяти: так, воспоминания людей о прошлом во многих случаях определяются их сегодняшними взглядами (кажущееся постоянство). Четвертые – на личную мотивацию: примером может служить стремление к положительному самовосприятию (эгоцентрическое искажение). Далее в таблице приведены самые распространенные когнитивные искажения.

# 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.