

УДК 005  
ББК 65.291.2  
К62

Рецензенты:

В.П. Горшенин, д.э.н., профессор, советник генерального  
директора по проектам АО «НПО Лавочкина»;  
Ю.О. Плехова, д.э.н., профессор, заведующий кафедрой правового обеспечения  
экономической и инновационной деятельности Института экономики  
и предпринимательства ННГУ им. Н.И. Лобачевского

**Коляда А. А.**

К62 Следующий уровень: Стратегический менеджмент новой эпохи / Андрей Коляда. — М.: Альпина ПРО, 2023. — 616 с.

ISBN 978–5–206–00086–3

Современный бизнес действует в условиях, которые кардинальным образом отличаются от тех, что были ещё несколько лет назад. Не говоря уже об условиях, в которых работали компании XX века. Очевидно, управленческая наука должна отражать реалии современного дня, вызовы и сложности, с которыми сталкиваются современные управленцы. Она не имеет права застрять в прошлом.

Увы, но наука стратегического менеджмента и бизнес-стратегии до недавнего времени не могла похвастаться существенными новыми разработками. Современным руководителям предлагалось использовать инструментарий прошлого века (PESTEL, пять сил Портера, SWOT, матрицы BCG, McKinsey и т.п.). Этот инструментарий, однако, безнадежно устарел — он не позволяет выполнить стратегический анализ и прогнозирование требуемой глубины, равно как и не даёт возможности уверенно принимать стратегические решения в сложных условиях современных рынков.

Руководителям бизнеса необходимы принципиально новая методика стратегического управления и инструменты, соответствующие духу времени. В этой книге вы найдёте и то и другое. Новая методика и инструменты не просто отвечают требованиям эпохи, но и на голову превосходят общеизвестный инструментарий прошлого столетия.

Это новый взгляд на стратегический менеджмент. Он жизненно необходим для внедрения передовой бизнес-стратегии, опережающего роста компании и победы над конкурентами на любых рынках, включая кризисные, подверженные воздействию санкций и прочих негативных внешних обстоятельств.

В книге сконцентрирован двадцатилетний опыт автора в качестве руководителя, консультанта и бизнес-тренера по стратегическому менеджменту и бизнес-стратегии, чьи лекции и тренинги на момент написания книги посещают руководители из более чем семидесяти стран мира.

УДК 005  
ББК 65.291.2

*Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ, для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав. По вопросу организации доступа к электронной библиотеке издательства обращайтесь по адресу [tylib@alpina.ru](mailto:tylib@alpina.ru)*

ISBN 978-5-206-00086-3

© Коляда А. А., 2023  
© Оформление. ООО «Альпина ПРО», 2023.

# СОДЕРЖАНИЕ

	ОТ АВТОРА. О ЧЁМ И ЗАЧЕМ ЭТА КНИГА .....	5
<b>1</b>	ТАКТИЧЕСКАЯ И СТРАТЕГИЧЕСКАЯ МОДЕЛИ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА. КАК УПРАВЛЕНЦЫ СНАЧАЛА ДЕЛАЮТ КОМПАНИИ УСПЕШНЫМИ, А ЗАТЕМ ИХ ГУБЯТ .....	9
<b>2</b>	МОДЕЛИРОВАНИЕ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ РЫНКА. ОЦИФРОВКА, ОЦЕНКА И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ БИЗНЕС-МОДЕЛЕЙ. ВЫБОР ЦЕЛЕВЫХ КЛАСТЕРОВ .....	35
	§2.1. Инструмент MVC-1® — Моделирование, анализ и прогнозирование рынка. Выбор целевых кластеров .....	45
	2.1.1. Алгоритм моделирования и прогнозирования рынка, выполнение MVC-1 с помощью электронных таблиц .....	46
	2.1.2. Пояснения к алгоритму моделирования и прогнозирования рынка, выполнение MVC-1 с помощью электронных таблиц .....	57
	2.1.2.1. Управленческий учёт, точка безубыточности и планирование продаж в стратегическом менеджменте .....	85
	2.1.2.2. Коэффициенты корреляции .....	105
	2.1.2.3. Сценарное прогнозирование и планирование .....	109
	2.1.2.4. Алгоритм выбора целевого кластера .....	131
	§2.2. Инструмент MVC-2® — Прогнозирование внешних факторов, влияющих на сложность продаж компании в кластере .....	155
	§2.3. Инструмент MARIS® — Прогнозирование рисков .....	163
	§2.4. Описание бизнес-моделей и Сравнительная конкурентная матрица®. Понятие превосходной бизнес-модели® .....	173
	§2.5. Инструмент EMAS CSI® — Мониторинг и управление удовлетво- рённостью клиентов, управление качеством работы компании .....	184
	§2.6. Инструмент EMAS Brand Equity® — измерение силы бренда и управление ею .....	221
	§2.7. Матрицы сравнительного анализа и прогнозирования эффективности бизнес-процессов® .....	234
	§2.8. Инструмент DMM-анализ и Z-уравнение® — бизнес-моделирование. Анализ и прогнозирование эффективности бизнес-моделей .....	289

<b>3</b>	<b>Поиск рыночной ниши и определение рыночной позиции. Создание сильного бренда. Создание уникального торгового предложения в реальном бизнесе</b> .....	<b>336</b>
	§3.1. Сегментирование кластера и выбор целевого сегмента® .....	338
	§3.2. Позиционирование в целевом сегменте® .....	366
	§3.3. Создание уникального торгового предложения (УТП) в реальном бизнесе® .....	371
<b>4</b>	<b>Не мотивация, а благодарность. Что делать, если люди не хотят работать. Создание эффективной системы мотивации персонала</b> .....	<b>384</b>
<b>5</b>	<b>Бизнес-моделирование. Стратегическое целеполагание и управление по целям</b> .....	<b>402</b>
	§5.1. Немцы, поляки и русские. Ментальность и успехи в бизнесе .....	403
	§5.2. Бизнес-моделирование КДБ. Иерархия стратегических целей .....	410
	§5.3. Видение — главная цель компании .....	426
	§5.4. Стратегические проекции. Прорывные цели .....	468
	§5.5. Текущие цели. Содержательные и процессные KPI. Стратегические мероприятия .....	484
	§5.6. Пример системы стратегического целеполагания .....	496
<b>6</b>	<b>Чем хорошая бизнес-стратегия отличается от плохой. 12½ признаков сильной стратегии</b> .....	<b>544</b>
<b>7</b>	<b>Управление корпоративной культурой. Создание корпоративной культуры, которая поможет реализовать стратегию</b> .....	<b>561</b>
	§7.1. Формирование корпоративной культуры .....	564
	§7.2. Практическое применение типологии Камерона и Куинна для настройки корпоративной культуры .....	574
	§7.3. Семигранник здоровья корпоративной культуры® — оздоровление и повышение эффективности культуры .....	581
	<b>Заключение</b> .....	<b>593</b>
	<b>Условия использования материалов книги в личных и коммерческих целях</b> .....	<b>594</b>
	<b>Приложение.</b>	
	<b>Анкета для оценки здоровья и производительности корпоративной культуры согласно методике «Семигранник здоровья корпоративной культуры»</b> .....	<b>597</b>
	<b>Об авторе</b> .....	<b>613</b>