

# Оглавление

Отзывы о книге .....	9
От автора .....	11
Пролог .....	13

## **Стратегия: за и против, почему, для чего?**

Нужна ли организации стратегия? Аргументы «против» .....	22
Нужна ли организации стратегия? Аргументы «за» .....	26
Необходимость стратегии глазами консультанта .....	32
Можно ли сразу приступить к стратегии? .....	37

## **Готовимся к стратегическому процессу**

Как развивать организацию? .....	41
Диагностика .....	45
Диагностика организации .....	45
Диагностика менеджмента .....	60
Связка «диагностика организации — диагностика менеджмента» .....	66
Пре-трансформация организации .....	67
Совет по развитию и временные проектные группы .....	67
О групповой (командной) работе .....	72

## **Технологические вопросы работы над стратегией**

Стратегический гексагон Тиграна Арутюняна .....	77
Идеология стратегического процесса .....	77
Дама, прекрасная во всех отношениях .....	80

Гексагон — линейное представление .....	85
Что такое стратегическая бизнес-единица? .....	92
Креатив в стратегическом процессе (почему и когда?) .....	96
Кто занимается стратегией? .....	98
Какие продукты на выходе? .....	101
Как выстраивается стратегический процесс? .....	104

### **Анализ контекста**

Анализ контекста: необходимость и сущность .....	107
Элементы анализа контекста .....	113
Микро- и мезоокружение .....	113
Макросреда .....	122
Мегатренды .....	128
Анализ собственных ключевых компетенций .....	134

### **Стратегические ориентиры**

Стратегические ориентиры: общие вопросы .....	143
Введение в стратегические ориентиры .....	143
Система стратегических ориентиров .....	149
Vision .....	149
Миссия .....	155
Кредо .....	157
Слоган .....	159
Что еще? .....	160
Стратегические ориентиры: подсказки .....	160
Стратегические ориентиры: управленческая ценность .....	162
Матрицы .....	166
О матричных методах .....	166
Матрица Игоря Ансоффа .....	168
Матрица BCG .....	173
Матрица GE/McKinsey .....	181

Модели Майкла Портера .....	188
Типовые стратегические действия .....	200

### **Стратегический анализ маркетинговой среды**

Концепция стратегического анализа .....	207
Инструменты стратегического анализа .....	213
SWOT-анализ .....	213
Стратегический бенчмаркинг .....	231
Оценка конкурентной позиции (сравнение с конкурентами) ...	236
Анализ цепочки создания ценности (анализ бизнес-процессов) .....	248
Финансовое моделирование (финансовый анализ) .....	250
Матричные методы .....	262
Об управленческом катарсисе .....	264

### **Политики по составляющим**

Политики по составляющим: концепция, технологии .....	269
ROI и предпосылки планирования .....	284
Ошибки планирования .....	286

### **Реализация стратегии**

Алгоритм организационных преобразований и реализация стратегии .....	291
Менеджмент и среда (культура) в процессе реализации стратегии .....	298
Структура .....	301
Взаимодействие стратегии и структуры .....	301
Оперативная структура .....	305
Документы .....	307
Инновационная структура .....	308
Ответственность/подотчетность .....	317
Вознаграждения .....	319

Информация .....	321
Стратегический контроллинг .....	323

### **Рефлексия**

Рефлексия в рамках стратегического процесса .....	331
Рефлексия: вопросы .....	338
Стратегический процесс: грабли и как на них не наступить .....	342
Философия .....	342
Люди .....	345
Продукты .....	348
Время .....	350
Процесс, технологии .....	351
Рефлексия .....	354
Эпилог .....	355
Об авторе .....	359