**Реферат**

По дисциплине: «СТРАТЕГИЧЕСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ»

На тему:

**«ОБЩИЕ ПРИНЦИПЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА»**

Любой руководитель рано или поздно отвлекается от ежедневной текучки и задумывается над вопросом правильного построения системы стратегического менеджмента. Однако выражение «стратегический менеджмент» так и остается просто словами, пока нет четкого понимания того, что это такое, где должен заканчиваться простой менеджмент и начинаться стратегический и каким образом они связаны между собой.

Для прояснения этого вопроса, прежде всего еще раз сформулируем понятие стратегии и стратегического менеджмента. В одном из предыдущих материалов было приведено определение стратегии.

Стратегия — это общие правила и инструменты, помогающие получить необходимый результат, актуальные в долгосрочной с точки зрения данного результата перспективе.

Исходя из этого можно обозначить, что стратегический менеджмент — это управление движением к долгосрочной цели, или, говоря другими словами, способ размещения и использования сил для достижения единой цели — победы.

Наличие долгосрочных целей является жизненно важным для любой компании. Понятно, что нельзя жить только сегодняшним днем, но в то же время, работая на перспективу, нельзя забывать и о текущих делах и результатах. Отсутствие текущих результатов снижает устойчивость компании и ставит под угрозу возможность достижения более отдаленных целей. Таким образом, первым принципом успешного стратегического менеджмента является сбалансированное сочетание решения стратегических и текущих задач.

**СТРУКТУРИЗАЦИЯ РАБОТ**

Чтобы правильно выстроить такое сбалансированное сочетание, структурируем всю деятельность компании по видам выполняемых работ.

Обозначим основные виды работ и их суть.

Первый вид работ — простая операционная деятельность, т.е. выполнение повторяющегося функционала, реализуемого в примерно одинаковых условиях по отработанным схемам взаимодействия.

Второй вид работ — проектная деятельность.

Как известно, проект — это уникальное мероприятие по достижению заданной цели, реализуемое в условиях временн*ы*х и ресурсных ограничений.

Важнейшим отличием проекта от операционной деятельности является именно его уникальность.

В проекте, в отличие от операционной деятельности, невозможно распределить во времени всю работу таким образом, чтобы ее этапы повторялись по определенной схеме через заданные промежутки времени и выполнялись одними и теми же исполнителями в примерно одинаковых условиях.

Проекты можно разделить на два подвида;

операционные проекты — это проекты, непосредственно формирующие основной коммерческий результат работы компании;

инвестиционные проекты (проекты развития) — это проекты, направленные на создание предпосылок для получения будущих коммерческих результатов.

В принципе любая компания имеет в структуре своей работы, как простую операционную деятельность, так и проектную, но в зависимости от вида бизнеса основной коммерческий результат может создаваться либо в рамках простой операционной деятельности, либо в рамках операционных проектов.

Для выделения в управлении компанией стратегической составляющей будем рассматривать и простую операционную деятельность, и операционные проекты как единый операционный комплекс. Отдельно обозначим только проекты развития как вид работы, направленный на результаты будущих периодов.

Именно операционный комплекс и проекты развития можно считать синонимами употребленных выше терминов «текущие и стратегические задачи». Иными словами, требующееся нам сбалансированное сочетание решения стратегических и текущих задач — это сочетание операционного комплекса и проектной деятельности.

Сложность объединения этих двух составляющих определяется различиями в логике планирования и ресурсными ограничениями.

**ЛОГИКА ПЛАНИРОВАНИЯ**

Планирование операционного комплекса, так или иначе, понятно всем и представляет собой привычное планирование по календарным периодам. Стандартная система годовых и месячных планов, определяющая показатели производственно-коммерческой деятельности компании, может существовать в различных вариантах: система бюджетирования, упрощенная система планирования натуральных и стоимостных показателей, более сложная система показателей с элементами BPM (Business Performance Management — управление эффективностью бизнеса) и т.д. Однако ее отличительным признаком является то, что при использовании любого варианта итоги работы определяются одновременно по всем показателям в фиксированные моменты, расположенные через равные промежутки времени.

Совсем другая картина возникает при планировании проектов развития. В современной практике в подготовке текущих проектных планов применяется принцип непрерывного сквозного планирования, т.е. планы текущих проектов формируются по мере необходимости и ориентируются на задаваемые для них цели без привязки к началу / завершению фиксированных календарных периодов. Кроме того, показатели планирования, используемые в рамках операционного комплекса, не пригодны для планирования инвестиционных проектов. Целью таких проектов является не прямое получение коммерческого результата, а создание уникальных предпосылок для них. Сами коммерческие результаты должны планироваться и достигаться уже позднее, в рамках операционного комплекса.

**РЕСУРСНЫЕ ОГРАНИЧЕНИЯ И РАССТАНОВКА ПРИОРИТЕТОВ**

Ресурсные ограничения — это второй существенный момент совмещения операционного комплекса и проектов развития. В любой компании проектная и операционная деятельности так или иначе пересекаются на одних и тех же ресурсах.

Именно поэтому при выборе проектов для проработки (на стадии планирования) и в ходе их последующей реализации в каждый момент времени необходимо четко расставлять приоритеты всех действующих проектов относительно друг друга и относительно операционной деятельности. Это позволит определять работы, которые будут отложены или отменены в случае нехватки ресурсов.

Все сказанное позволяет обозначить расстановку приоритетов по проектам и операционному комплексу в рамках фиксированных периодов его планирования как основную задачу совмещения проектов развития и текущей операционной деятельности.

С учетом сказанного можно уточнить понятие стратегического менеджмента.

Стратегический менеджмент — это управление движением к долгосрочной цели, построенное на основе управления проектами развития и их совмещением с текущим операционным комплексом.

Соответственно, неотъемлемым дополнением к стратегическому менеджменту является управление операционным комплексом.

Остановимся подробнее на вопросе расстановки приоритетов. Правильная расстановка приоритетов определяется наличием у компании единой цели, на достижение которой направлены и операционная, и проектная деятельность. Исходя из логики операционного планирования по периодам возникает необходимость формирования общих целей именно по периодам, несмотря на то, что проектное управление в рамках периода является сквозным.

Подводя итог изложенного, можно сформулировать три базовых принципа стратегического менеджмента.

1. Принцип сбалансированности. В каждом периоде времени нужно обеспечить необходимый результат работы существующего операционного комплекса для сохранения устойчивости компании и результат реализации проектов развития для движения к стратегической цели.

2. Принцип концентрации усилий. В каждом периоде времени у компании должна быть одна общая цель, определяемая текущей стратегической линией.

3. Принцип целесообразности. Операционная активность и все проекты, выполняемые в каждом периоде, должны быть направлены на достижение цели этого периода или выполняться по остаточному принципу.

**РЕАЛИЗАЦИЯ БАЗОВЫХ ПРИНЦИПОВ**

Разберем смысл изложенных положений более детально. Для этого рассмотрим работу компании по достижению какой-либо стратегической цели.

Мы уже говорили, что само понятие «стратегическая цель» определяет, что работа по ее достижению рассчитана на длительный период времени, измеряемый годами. При такой продолжительности точность планирования момента завершения работ по достижению стратегической цели не очень высока, поэтому расчет времени может быть произведен целочисленными единицами в годах.

Определив стратегическую цель и необходимый для ее достижения длительный период времени, компания выполняет в это время, как операционную, так и проектную деятельность. Сложность состоит в том, что любая компания всегда работает в условиях ресурсного дефицита. Возвращаясь к сказанному выше, следует отметить, что компания вынуждена расставлять приоритеты, т.е. постоянно выбирать объект использования ресурсов. Очевидно, что в первую очередь ресурсы должны быть направлены на достижение стратегической цели, иначе мы ее не достигнем.

Именно таким образом и реализуется *принцип целесообразности*. Если какой-либо вид работ не направлен на достижение стратегической цели, то он выполняется по остаточному принципу.

Возможен ли вариант работы на две и более стратегических цели, когда весь комплекс работ равномерно распределен между ними? Рассматривая конфликт интересов в условиях ресурсного дефицита, мы всегда вынуждены отдавать предпочтение чему-то одному. Существование двух и более раздельных целей при невозможности их одновременной полной реализации означает и невозможность оценки результата. Действительно непонятно, что лучше: достичь первой цели, не достигнув второй, или, наоборот, отдать предпочтение второй. Выбор одной из нескольких целей означает, что та цель, которой мы отдадим предпочтение, и станет нашей единственной стратегической целью. Если же мы не хотим делать выбор, то нужно обеспечить гарантированное достижение всех целей. Однако этот вариант вообще не имеет смысла рассматривать, т.к. в условиях ресурсного дефицита гарантий полной реализации никогда не существует. При этом если в описанных условиях (условиях ресурсного дефицита) распылять усилия компании, то ни одна из целей не будет достигнута и даже не будет выведена на гарантированно значимый уровень достижения. Таким образом, выделение одной стратегической цели является обязательным условием успешности стратегического менеджмента и выражается в *принципе концентрации усилий*, который вытекает из первого определения стратегии как способа размещения и использования сил для достижения единой цели — победы.

На рис. 1 представлена диаграмма, иллюстрирующая стратегический период времени с единой стратегической целью, на которую направлена как проектная, так и операционная деятельность в этом периоде.



Обозначив единую цель, мы, казалось бы, можем определить приоритеты всех составляющих и вести деятельность компании. Между тем для того, чтобы реально управлять этой деятельностью в процессе достижения цели, необходимо определять содержание деятельности по более мелким периодам.

Для операционной составляющей такое деление и планирование по периодам является привычным и понятным. Если же обратиться к проектам развития, то возникает вопрос: можно ли, обозначив на стратегический период единую цель, внутри этого периода вести управление раздельно по нескольким направлениям, например раздельно по операционной и проектной деятельности, или имеет смысл перевести управление операционной деятельностью на сквозное планирование без выделенных периодов так, как это делается с проектами? Наиболее правильным с точки зрения соблюдения изложенных принципов стратегического менеджмента является задание единых промежуточных целей по периодам, обеспечивающее единство проектов развития и операционного комплекса в каждом периоде. Если мы, двигаясь от точки старта, выделим периоды по годам, то на каждый период (год) можно установить отдельную операционную цель, как часть общей операционной цели и отдельную проектную цель как часть общей цели всех проектов развития и одновременно как совокупность целей проектов, завершаемых в этом периоде. Проекты, которые в данном периоде не завершаются, но направлены на цель данного периода.

Для достижения общей стратегической цели нескольких лет необходимо обеспечить (т.е. сначала запланировать, а потом и осуществить) синхронность реализации всех проектных и операционных планов в момент завершения стратегического периода. Здесь необходимо учесть два существенных момента.

Невозможно предусмотреть точный состав работ на длительный период, т.к. по мере движения к цели планы проясняются и уточняются, старые задачи видоизменяются, появляются новые.

Приоритеты, устанавливаемые в начальный момент времени, не могут оставаться неизменными на всем протяжении стратегического периода.

Появление новых задач определяется стремлением к стратегической цели и может означать, что предыдущие задачи не позволили достичь цели.

В связи с этим новые задачи становятся более важными и система приоритетов меняется.

Исходя из этого становится понятно, что синхронизация проектных и операционных планов на стратегический период как разовая процедура принципиально невозможна. Такое мероприятие, сделанное в любой момент времени, нарушается последующим появлением новых работ и изменением старых и приводит к нарушению синхронизации в планируемой точке достижения стратегической цели, т.е. к ее срыву. На рис. 2 показано, как с течением времени из-за сдвига сроков и появления новых проектов (светло-серые стрелки) нарушается синхронизация проектной и операционной деятельности, выполненная в начальный момент времени (черные стрелки), а также то, как итоговые графики исполнения проектов (темно-серые стрелки) не позволяют достичь стратегической цели в запланированный момент.



Таким образом, необходимо иметь механизм, определяющий появление новых задач и расстановку их приоритетов. При этом он должен обеспечивать постоянную синхронизацию операционной и проектной деятельности.

Таким механизмом является механизм управления по целям, реализующий принцип концентрации. Он определяет, что на любой планируемый период времени (от глобального стратегического до оперативного) должна быть установлена единая цель. Она определяется как элемент декомпозиции стратегической цели и включает в себя операционную и проектную составляющие. Таким образом, с одной стороны, такая цель, будучи объединением проектов развития и операционного комплекса, обеспечивает постоянную синхронизацию планов и работ в рамках периода, а с другой стороны, она, будучи элементом декомпозиции в синтезе всех подобных целей, формирует достижение конечной стратегической цели.

С учетом известного принципа множественности путей движения к цели такое определение целей по периодам позволяет не только выполнять запланированные действия, но и находить новые альтернативные пути наиболее результативного и эффективного движения к цели.

Синхронизация и пересмотр планов часто проводятся с помощью технологии PERT (Program Evaluation and Review Technique — техника оценки и анализа программ), но подробное рассмотрение этой технологии не предусмотрено рамками данной статьи.

**КОММЕНТАРИИ ПО ПРАКТИЧЕСКОЙ РЕАЛИЗАЦИИ БАЗОВЫХ ПРИНЦИПОВ**

Соблюдение изложенных выше принципов позволяет обеспечить успешное достижение заданной стратегической цели. Рассмотрим некоторые существенные моменты, дающие представление о действиях, помогающих применять эти принципы.

Итак, мы определили, что успешность стратегического управления зависит от совмещения проектов развития и текущей операционной деятельности, поэтому прежде всего необходимо сформировать план проектов развития. По сути, речь идет о структурной декомпозиции стратегической цели: необходимо представить себе ее достижение в виде как выполнения набора проектов, выход каждого из которых необходим для получения конечного результата всего стратегического периода. Естественно, на этом этапе проекты рассматриваются укрупненно, без детализации по небольшим составляющим и исполнителям. Полученный в результате набор проектов может быть представлен в форме диаграммы Ганта, которая даст представление об ожидаемых сроках завершения необходимых проектов внутри стратегического периода.

Далее весь стратегический период можно разбить на годовые циклы, а затем выделить те примерные группы проектов, которые должны завершаться в рамках каждого годового цикла.

Каждая такая группа формирует промежуточный результат на пути к стратегической цели, который станет основой для определения единой цели годового периода. Правильная формулировка группового результата и единой цели годового периода позволяет скорректировать общий проектный план, добавить в него недостающие элементы, необходимые для достижения цели.

Когда примерный план развития сформирован, можно провести его детализацию в рамках ближайшего годового периода. Более детальный план необходим для оценки потребностей в ресурсах и стоимостных показателей проекта, которые позволят сформулировать задачи операционного комплекса.

Наличие сформулированных на год задач операционного комплекса является основой для планирования всей операционной деятельности.

Очень важным моментом для эффективного стратегического управления является реализация в компании процессного подхода. Использование такого подхода и выстроенной системы процессов означает, что компания может достаточно точно оценить ресурсную загрузку, необходимую для выполнения задач операционного комплекса. Следствием этого является понимание ресурсного дефицита или резерва, который может быть использован для реализации проектов развития. На этапе предварительного планирования ресурсный резерв может оцениваться укрупненно (например, за месяц), а на более поздних этапах оценка трансформируется в график ежедневной доступности ресурсов.

Сопоставление ресурсного резерва и потребности в ресурсах для выполнения проектов развития позволяет скорректировать операционные планы и добавить недостающие ресурсы. Чтобы обеспечить выполнимость планов, ресурсный резерв должен быть спланирован с некоторым запасом (с понижающим коэффициентом).

Итогом работы становится план сбалансированного комплекса работ, обеспечивающего выполнение операционной и проектной деятельности текущего годового периода с заданным результатом. Если данный план будет исполнен без существенных отклонений, то единая цель годового периода будет достигнута.

Если в процессе реализации замыслов возникают отклонения, то в связи с этим необходимо периодически проводить ревизию всех планов и затем подвергать их корректировке. Лучше всего корректировку проектных планов приурочить к месячным циклам управления операционным комплексом. Фиксация итогов очередного месячного периода обеспечивает основу для принятия решений по отказу от неприоритетных проектов, по удлинению или сокращению сроков их реализации, по дополнительным задачам, направленным на получение результатов операционного комплекса в очередном месячном периоде.

Таким образом, вся система обеспечивает управляемое движение к стратегической цели и может быть обозначена как система стратегического менеджмента.