**Стратегический менеджмент — управленческий процесс, направленный на достижение поставленных целей организации, на основе выбранных средств.**  
**Другими словами, стратегический менеджмент — это процесс разработки и реализации стратегии.**  
  
**Стратегия**

Давайте сразу определимся с термином «**стратегия**». Дело в том, все понимают его по-разному. Что нужно знать для создания стратегии? Необходимо четкое понимать всю **систему предприятия**, **основные цели** системы и **необходимые условия** для достижения этих целей. Эти знания позволят нам определить направление развития компании. Таким образом, под стратегией нужно понимать **направление развития компании**. Джон и Памела Каспари дали такое определение: «**Стратегия** — **этопутьвбудущее**». И это тоже  верное и образное определение.

**Три главные цели стратегии**

Конечно, конкретные цели для каждой организации будут индивидуальны. Но они обязательно должны включать, как минимум, три главные цели:

1. Увеличение прибыли сегодня и в будущем. Ведь получение прибыли — это главная цель любой коммерческой организации. А без увеличения прибыли невозможно развитие. Для некоммерческих организаций целью может быть увеличение количества студентов, пациентов, аудитории, объема предоставленных услуг и т.д.) сегодня и в будущем.
2. Удовлетворение партнеров, клиентов и общества в целом сегодня и в будущем.
3. Удовлетворение собственных сотрудников сегодня и в будущем.

Если **стратегический менеджмент** «забудет» реализовать любую из этих целей в своей стратегии, такая стратегия, скорее всего, обречена на провал.

**Какая еще информация должна содержаться в стратегии?**

1. Стратегия должна содержать подробную информацию, чтобы любой сотрудник  компании мог легко понять, что он лично должен делать для выполнение общих целей компании.
2. Каждый сотрудник должен легко найти ответ на вопрос, почему его личный  результат необходим для достижения общей цели. Работник должен понимать не только, что именно он должен делать, но и зачем он должен это делать. Без этого не бывает вовлеченности сотрудников и их приверженности компании.
3. Стратегия должна содержать полный подробный план с разбиением на этапы – что нужно сделать для достижения  промежуточных результатов и общих целей компании. Когда люди видят полный список задач, которые необходимо выполнить для достижения цели, они часто находят в нем пропущенные шаги. Это может значительно ускорить внедрение и избавить от досадных ошибок.

**Три этапа разработки стратегии**

Какие этапы должен пройти **стратегический менеджмент** в процессе разработки стратегии, чтобы конечный «продукт» – стратегия — была всеобъемлющей и целостной? Вот они:

1. Что и зачем нужно менять?
2. На что менять?
3. Как обеспечить изменения?

Да, это те же самые шаги разработки и реализации процесса изменений — как и все гениальное, их можно применить в любой области. Менеджмент может использовать процесс изменений как для**стратегии** компании, так и применительно к решению текущих операционных проблем.

Ответ на вопрос «зачем менять» даст нам понимание направления развития компании. Ответ на вопрос «зачем менять» – это результат изменений, которые произойдут между сегодняшним и будущим состоянием компании, в котором она ставить целью оказаться.

Итак, на этапе 1 стратегический менеджмент формирует определенность относительно желаемого направления развития компании. Этапы 2 и 3 помогают ему сформировать представление о том, какие действия необходимо осуществить и какие решения надо принять для движения по выбранному стратегическому направлению.

**Не бывает стратегии без тактики**

Если стратегия — направление развития компании, тогда тактика – это способ, которым мы собираемся достичь цели. Если они не связаны между собой, легко сбиться с пути и не добраться до цели.

Например, если **стратегический менеджмент** ставит целью компании стать лидером отрасли по прибыли, у него есть разные пути: добиться высокой маржинальности продукции, сократить издержки, инвестировать в высокодоходные бумаги, увеличивать свою рыночную долю и т.д. Если менеджмент не определится с выбором пути, в будущем неизбежны «метания» и разногласия между владельцами компании, руководством, функциональными подразделениями и сотрудниками. Поэтому необходима предельная четкость и глубина проработки стратегии.

|  |
| --- |
| **Аналогия с грузовиком** |
| Представьте себе фуру – грузовик с длинным полуприцепом. Такой прицеп спереди устанавливается  на раму грузовика при помощи поворотной опоры или «седла», а сзади имеет собственные колеса. Давайте считать кабину грузовика направлением развития компании – стратегией, а водителя — стратегическим менеджментом. Водитель руководит — поворачивает руль, и автомобиль меняет направление своего движения. Прицеп, который олицетворяет собой «направление принимаемых решений» – тактику, должен повсюду следовать за кабиной по ее направлению движения. Однако такой грузовик может попасть в аварию, когда из-за резкой смены направления движения, кабина поворачивает, а прицеп продолжает по инерции двигаться прямо. В этой ситуации грузовик может «сложиться», и даже перевернуться. В бизнесе такая ситуация может возникнуть, если направление принимаемых тактических решений не совпадает с направлением развития компании (стратегии), либо когда направление развития компании резко меняется. В такой ситуации вся ваша **стратегия** может «сложиться», приведя к поломке всего организационного механизма. |

**Пять фокусирующих шагов**

Каким же образом разработать **стратегию**, в которой вероятность возникновения подобных аварийных ситуаций будет сведена на нет? Для этого **стратегический менеджмент** может использовать для этого подход Теории ограничений, известный как 5 фокусирующих шагов. Он заключается не в составлении списка задач для реализации, а в выборе в каждый момент единственной точки приложения сил — фокусировке на основной проблеме — ограничении. Той самой проблеме, которая в данный момент «тормозит» всю систему. В результате фокусировки на единственной проблеме, улучшения достигаются значительно быстрее. И это очень важно. Долгое отсутствие видимых результатов — улучшений — ввергает в уныние любую команду, начисто отбивая желание проводить изменения дальше.

**5 фокусирующих (или направляющих) шагов:**

1. Определите свое узкое звено (ограничение).
2. Максимально используйте узкое звено. Заставьте его работать с максимально возможной отдачей — пусть даже круглосуточно.
3. Подчините все остальное принятому решению. Интересы узкого звена должны быть первоочередны — оно должно получать все необходимое ресурсы вне очереди.
4. Расширьте узкое звено. Этот этап достаточно труден и часто связан с финансовыми расходами. Однако, если грамотно работать над этапами 2 и 3, иногда может потребоваться достаточно продолжительное время, чтобы в нем возникла необходимость.

Прежде чем осуществлять какие-либо существенные перемены, оцените, останутся ли узкие звенья на тех же местах. Сделайте этот процесс непрерывным.

|  |
| --- |
| **Готовые решения для разработки стратегии** |
| ТОС предоставляет **стратегическому менеджменту** практические инструменты, главным образом, «Дерево стратегии и тактики» (СиТ, S&T), объединяющее стратегию и тактику на всех уровнях организации и избавляющее от излишней работы. СиТ обеспечивает причинно–следственную связь между решениями, которые предполагается реализовать, и последствиями внедрения этих решений. Таким образом, дерево стратегии и тактики – это инструмент коммуникации, контроля и вовлечения сотрудников в изменения. [Здесь](http://www.tocpeople.com/tree/) можно ознакомиться с готовыми шаблонами деревьев стратегии и тактики для конкретных направлений бизнеса: управление проектами, производство на склад и производство на заказ, дистрибуция и розничная торговля, [бизнес-процессы](http://www.u-b-s.ru/publikacii/biznes-processy.html). |

**Выводы**

**Стратегический менеджмент** играет в организации важнейшую роль. Прежде всего, необходимо разработать **стратегию** развития, из нее будет понятна ваша тактика. Если вы начнете с тактики, вы почти сразу попадете в тупик, так как никто в вашей организации не будет понимать, куда движется компания и ради чего тратятся усилия. Системный подход к разработке как **стратегии**, так и тактики дает максимальный результат.

Если вашей компании необходима разработка долгосрочной стратегии, закажите индивидуальную [стратегическую сессию](http://www.u-b-s.ru/strategiaplanirovania/) в Школе бизнеса «Управляй будущим». В течение 2-3 дней под руководством опытного консультанта вы сможете заложить долгосрочную стратегию развития своего бизнеса с подробным планом преобразований.