|  |  |
| --- | --- |
| **УДК 338.5** | |
| УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ В УСЛОВИЯХ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ИЗМЕНЕНИЙ | |
|  |  |
|  | Е.А. Шумаева, *к. гос.упр, доцент,* Т.В. Каденец *ГОУ ВПО «Донецкий национальный технический университет»*  *г. Донецк, Донецкая Народная Республика* |

*Аннотация. В статье исследованы процессы разработки эффективных стратегий предприятий в условиях стратегических изменений, вызванных внутренней и внешней средой. Проанализированы группы факторов неопределённости внешней среды на примере предприятия туристической сферы.*

*Ключевые слова: стратегические изменения, стратегическое управление, факторы неопределённости внешней среды.*

*Summary. The article studies the processes of developing effective strategies of enterprises in the context of strategic changes caused by internal and external environment. Groups of factors of uncertainty of the environment are analyzed on the example of a tourist enterprise.*

*Keywords: strategic changes, strategic management, factors of uncertainty of the external environment.*

**Постановка проблемы.** В настоящее время для развивающихся предприятий важное значение имеет не только выбор стратегии, но и эффективное управление стратегическими преобразованиями.

Как бы ни старались организации, некоторые проблемы всегда будут ускользать от наблюдателей и превращаться в стратегические вызовы. Актуальной проблемой для предприятий в наши дни является неспособность вовремя выявить проблему, которая ведёт к финансовому ущербу, а также неспособность правильно реагировать на стратегические неожиданности. Большинство организаций допускают ошибку ещё при выборе структуры и системы управления предприятием, которая бы соответствовала внешней среде.

**Анализ предыдущих исследований и публикаций.** Теоретические аспекты стратегического управления бизнесом исследовались в работах С. Роббинса, М. Коултера, И. Ансоффа, Ю.П. Анисимова, Дж. Речмена, А.Ф. Шишкина и др.

**Целью** является исследование процессов разработки эффективных стратегий предприятий в условиях стратегических изменений, вызванных внешней и внутренней средой.

**Основные результаты исследования**. С. Роббинс и М. Коултер указывают, что в широком смысле организация может применять для снижения неопределенности внешней обстановки две общих стратегии [1]. Организация может реагировать на внешние вызовы приспособлением и изменением своих действий с целью добиться соответствия их изменяющимся параметрам внешней среды, что можно назвать внутренней стратегией. В другом случае организация может попытаться изменить обстановку так, чтобы она лучше соответствовала возможностям организации, что рассматривается как внешняя стратегия.

Для того чтобы выйти из ситуации в условиях, когда уровень внешней неопределённости очень высок, организация должна заняться подготовкой системы чрезвычайных мер при стратегическом вызове.

При возникновении стратегического вызова начинает работать коммуникационная сеть связей, предназначенная для чрезвычайных ситуаций. Она действует, пересекая границы организационных подразделений, фильтрует информацию и быстро передает ее во все звенья организации.

В это же время происходит перераспределение обязанностей высшего руководства:

а) одна группа сосредоточивает свое внимание на контроле и сохранении здорового морального климата в организации;

б) другая – ведет обычную работу с минимальным уровнем срывов;

в) третья – занимается принятием чрезвычайных мер.

При таком способе реагирования организации удается не только быстро изучить проблему, но и нейтрализовать её в кратчайшие сроки.

Эффективная стратегия, например, в туристическом бизнесе предусматривает такой план действий, отвечающий на вызовы конкурентной среды как в данный момент, так и в перспективе.

Управленческий аппарат туристских организаций большую часть времени работает с факторами неопределенности, порождаемыми внешней средой. По степени влияния на деятельность организации их можно разделить на следующие группы:

* факторы товарных рынков: стратегические вызовы, потеря контроля над внешней средой, воздействие общества и политических сил на рыночное поведение организаций, ограничения роста, ограниченность ресурсов;
* факторы географического характера: удаленность рынков, увеличение разрыва между нагрузками на системы управления и их возможностями;
* факторы внутреннего характера: изменения в кадровом потенциале, участие в принятии стратегических решений, управление на основе власти и влияния;
* внешние общественно-политические условия: новый смысл существования организации (миссия), политическая система.

Совместное действие всех указанных групп факторов формирует определенный уровень нестабильности внешней среды и, как следствие, целесообразность применения в организации той или иной системы управления. Именно с помощью определенной системы управления можно ориентироваться в многочисленных стратегиях, разрабатывать типовые схемы поиска, выбора и реализации стратегий.

Выбор конкретной системы управления зависит от индивидуальных характеристик каждого предприятия, от целей, которые преследует его руководство. Необходимо отметить еще одно обстоятельство: характер руководства усложняется по мере повышения нестабильности внешней среды. Обычно такое повышение сложности управления требует больших средств и может оказаться вредным, если фактически внешняя среда относительно стабильна. В связи с этим одной из важных задач руководства фирмы является точное определение индекса нестабильности внешней рыночной среды и создание соответствующей оптимальной структуры управления. Если руководство не желает усложнять структуру управления, то ему следует упростить стратегические позиции, покинув опасные зоны бизнеса [1].

По мере того, как внешняя среда становится все менее предсказуемой, передовые организации должны разрабатывать все более сложные и быстродействующие системы. В то же время руководители других организаций и вместе с ними ряд ученых предложили противоположное решение: упростить, уменьшить период долгосрочного планирования, отказаться от планирования в пользу интуиции и опыта.

В индустрии туризма возрастающая нестабильность среды требует от ее организаций все более сложных и детализированных систем управления. К настоящему времени сложилось два типа систем:

1) связанные с определением позиций (долгосрочное и стратегическое планирование, управление посредством выбора стратегических позиций), т.е. направляющие «наступление» фирмы в ее окружении;

2) связанные со своевременной реакцией (управление по сильным и слабым сигналам, управление в условиях стратегических неожиданностей), дающие ответ на быстрые и неожиданные изменения в окружении фирмы.

Следовательно, выбор сочетаний различных систем для конкретной организации зависит от степени нестабильности среды, в которой она действует или собирается действовать.

Особенно важными при выборе системы управления для организации являются два фактора: императивы внешней среды и уровень притязаний, установки руководства. Если организация рассчитывает обеспечить оптимальную рентабельность при имеющемся у нее наборе видов деятельности и в рамках принятых ею стратегий, то ей как минимум необходимо выбрать для себя систему, соответствующую тому уровню нестабильности, который она считает вероятным для данной совокупности видов деятельности в будущем. В настоящее время большинство организаций функционирует в нескольких средах, различных для каждого вида деятельности. В связи с этим необходимо провести выбор наиболее удачной линии поведения, как в традиционной, так и в новых (если есть такие возможности) областях ее деятельности.

**Выводы.** Таким образом, можно сделать вывод, что успешная реализация стратегии в организации всегда характеризуется умелым применением целого ряда подходов, часто в самых различных сочетаниях. Вместе с тем, успешное осуществление характеризуется двумя особенностями: менеджеры используют эти подходы с учетом их достоинств и недостатков и реалистично оценивают ситуацию.

Возможно, организации не всегда необходимо менять свою стратегию при возникновении стратегических неожиданностей. Но для определения этого необходимо верно обозначить структуру и систему управления в организации с учётом всех существующих факторов. Также следует создать определенные модели, которые будут учитывать необходимость и возможность изменений существующих стратегий.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | |  |
| **Список литературы** | | |
| 1. | Щербакова М.В., Молчанова О.В., Журнал «Вестник Астраханского государственного технического университета» №4, «Управление предпринимательской деятельностью в сфере туризма в условиях стратегических неожиданностей»,2005 г.[Электронный ресурс] Сайт: [http://cyberleninka.ru/article/n/ upravlenie-predprinimatelskoy-deyatelnostyu-v-sfere-turizma-v-usloviyah-strategicheskih-neozhidannostey](http://cyberleninka.ru/article/n/%20upravlenie-predprinimatelskoy-deyatelnostyu-v-sfere-turizma-v-usloviyah-strategicheskih-neozhidannostey) | |