

**УДК 65. 01**

НІКІТІН Ю.О., д.т.н.,  
ШПОНЬКА Т.О.  
м. Київ

**МЕТОДИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ**

***Анотація.** У статті розглянуто та систематизовано існуючі методи управління підприємством в умовах невизначеності. Запропоновано система класифікації методів управління підприємством в умовах невизначеності за чотирма групами: стратегічні методи, методи динамічного управління, методи моделювання процесу прийняття управлінських рішень та методи планування і прогнозування діяльності підприємства.*

***Ключові слова:** невизначеність, динамічність зовнішнього середовища, стратегія, прогнозування, планування, адаптація.*

***Аннотация.** В статье рассмотрены и систематизированы существующие методы управления предприятием в условиях неопределенности. Предложена система классификации методов управления предприятием в условиях неопределенности по четырем группам: стратегические методы, методы динамического управления, методы моделирования процесса принятия управленческих решений и методы планирования и прогнозирования деятельности предприятия.*

***Ключевые слова:** неопределенность, динамичность внешней среды, стратегия, прогнозирование, планирование, адаптация.*

***Abstract.** In the article reviewed and systematized existing the management methods under uncertainty. It is offered a system of classification of methods of management under uncertainty in four groups: strategic methods, methods of dynamic management, methods of modeling decision-making and methods of planning and forecasting of management.*

***Key words:** uncertainty, dynamic environment, strategy, forecasting, planning, adaptation.*

**Постановка проблеми.** Динамічні темпи розвитку науково-технічного прогресу у світі, зміни зовнішнього середовища функціонування та економічна нестабільність вимагають якісно нових підходів до управління підприємством. Зростає потреба в управлінських методах, системах і технологіях, здатних дати ефект в умовах невизначеності та знизити ризики при прийнятті нестандартних рішень.

Сучасний світ бізнесу вимагає значної гнучкості, динамічності та адаптивності до жорстких умов ринку, що є підґрунтям для створення конкурентних переваг та механізмів захисту від впливових змін.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Актуальність порушених питань пояснює увагу до цієї проблеми з боку зарубіжних і вітчизняних відомих вчених: Кобзій О.В. [1], Андреева Т.Є [2], Зуб А.Т. [3],

Литвиненко Т.М. [4], Вагнер І. М. [5], Холіна А.Г. [6], Стегер У., Недопіл К. [7], Ансофф І. [8] та ін.

Варто відмітити, що існує необхідність глибокого вивчення існуючих практичних рішень та методів управління підприємством в умовах невизначеності, що і є ціллю цієї роботи.

**Мета статті.** Дослідження існуючих практичних методів, які спрямовані на вирішення проблем управління підприємством в умовах невизначеності та їх систематизація.

**Виклад основного матеріалу.** Глобальна фінансова криза чітко дала зрозуміти, яке величезне значення мають належна система та модель управління підприємством, щоб воно могло впоратися з наслідками непередбачуваних кризових ситуацій та швидше пристосуватися до непередбачуваних змін у бізнес-середовищі [7, с.1].

Кожному підприємству необхідна високоефективна налагоджена система менеджменту ризику, основу якого складатиме процес виявлення рівня невизначеності (відхиленя у прогнозованому результаті), прийняття й реалізації управлінських рішень, негативний вплив на процес та результати відтворення випадкових факторів і при цьому забезпечується високий рівень підприємницького доходу [9, с.148].

Невизначеність управління підприємством – це іманентна властивість внутрішнього та зовнішнього середовища, що викликана проявом одночасного впливу незмірного числа факторів різної спрямованості та характеризується: неповноцінністю, неточністю чи відсутністю необхідної інформації; неможливістю сукупної оцінки ринкових умов, а також

невизначеністю зворотної реакції ринку на ті чи інші дії, що не дає змоги формувати і реалізовувати ефективні управлінські рішення.

Динамічність зовнішнього середовища спричинила появу низки нових методів, систем і підходів в управлінні підприємствами (таблиця 1).

Отже, можна відмітити, що в умовах невизначеності стратегічний план піддається значному ризику відхилення від запланованих результатів, тому він вимагає значної гнучкості та ефективних методів, які будуть відслідковувати майбутні зміни, контролювати їх розвиток та вносити необхідні корективи.

Невизначеність вимагає конкурентну стратегію базуватися на розмаїтті правдоподібних припущень, аналізу дій конкурентів і джерел конкурентних переваг, який дозволяє одержати необхідні висновки для вибору стратегії [11, с.44].

Чітка постановка цілей, формування та коригування нової стратегії в умовах невизначеності потребуватимуть глибокого аналітичного дослідження ефективності діючої стратегії підприємства та його можливостей [5, с. 50].

Тому необхідно впроваджувати систему управління динамічними можливостями, тобто систему управління, в будь-якій ситуації націлену на розвиток підприємства в довгостроковій перспективі (таблиця 2).

Методи динамічного та адаптивного управління, дають змогу підприємству виявити суперечність в обґрунтованості стратегічних планів та можливість створення умов для мінімального запізнювання і безпомилковості у прийнятті рішень, а також забезпечу-

Таблиця 1

*Стратегічні методи управління підприємством в умовах невизначеності*

	Назва методу	Характеристика
Стратегічні методи	Зовнішня стратегія. Автор: Зуб А.Т.	Зміна середовища таким чином, щоб воно краще відповідало можливостям підприємства, в особливості: маркетингових заходів, укладання контрактів, кооперування, лобювання, об'єднання тощо. Цей метод дає можливість підтримувати прибутковість та сили протистояти невизначеності обстановки [3].
	Стратегічний аналіз. Автор: Вагнер І. М.	Системний, безперервний і методичний метод, спрямований на: оцінку ефективності діючої стратегії; ступеня відповідності стратегічного потенціалу фірми його стратегічним цілям; прогнозу; ранжування факторів невизначеності; вибір найбільш оптимальної стратегії; коригування стратегічного бачення з урахуванням набутого досвіду, змін та появи нових можливостей. Прогнозування можливостей, розробки плану дій на випадок непередбачених обставин, розробки таких стратегій, які дозволять перетворити загрози на будь-які вигідні можливості [5, с. 50].
	Метод ключових рішень при формуванні стратегії Автор: Ансофф І.	Ключові рішення: внутрішня оцінка фірми; оцінка зовнішніх можливостей; формулювання цілей і вибір задач; рішення по портфельній стратегії, конкурентна стратегія, створення альтернативних проектів, їх відбір та реалізація. Результатом є встановлення впливу зовнішнього середовища на стратегічні плани підприємства шляхом визначення його стратегічної гнучкості [6].
	Стратегічне позиціонування. Автор: Ларіна Я.С.	Полягає в створенні нових ринкових можливостей, шляхом радикальної реорганізації, реакції на надавані ринком можливості, а також здійсненні інвестицій крок за кроком з метою досягнення привілейованого положення. Дає можливість створення стратегії, пристосованої до того або іншого рівня невизначеності, за найбільш кращим для нього сценарієм; адаптування до найбільш імовірного майбутнього, або збереження права на вибір того або іншого способу дій через певний проміжок часу [10, с.247-248].

Таблиця 2

*Методи динамічного управління підприємством*

	Назва методу	Характеристика та вплив
Методи динамічного управління	Розвиток динамічних здібностей. Автор: Андреева Т. Е., Чайка В. А.	Три групи інструментів: розвиток «неспецифічних» навичок; розвиток лояльності персоналу до змін; створення відповідних організаційних механізмів. Результатом є сприяння розвитку «зайвих» компетенцій співробітників, що підтримує безперервні зміни і створення нових ідей; підвищення позитивного ставлення працівників до змін та забезпечення появи відповідної організаційної інфраструктури, що підтримує зміни [2, с.28].
	Внутрішньо-організаційна адаптивність. Автор: Литвиненко Т.М.	Прийняття змін та змінювання дій з метою досягнення відповідності умовам зовнішнього середовища (стратегії злагоджування та нормування, створення запасів, набір персоналу з організацій-конкурентів); зміна середовища (довготривалі контракти, об'єднання та поглинання, лобювання тощо); перехід до середовища з меншим рівнем невизначеності (перехід до іншої ринкової ніші, де менше конкурентів). Результатом є підсилення адаптивності підприємства до умов зовнішнього середовища та підвищення їх стабільності [4, с.53].
	Динамічна система управління. Автор: Волошина Т.О.	Оцінка впливу сильних сигналів із зовнішнього середовища, їх активного впливу, а також слабких сигналів – ранніх індикаторів змін, які насуваються. Результатом є підвищення рівня адаптивності, пристосування до нових умов, зміна середовища функціонування механізму управління [12, с.232].
	Підприємство – лідер змін. Автор: Сірік І.П.	Сприйняття зміни як сприятливої можливості: цілеспрямований пошук корисних для себе змін і перетворення їх на максимально ефективні для зовнішньої і внутрішньої діяльності економічної системи: діяльність, спрямована на створення пошуку і прогнозування змін тощо. Виявлення всіх сил, що підтримують зміни та послаблення сил, які перешкоджають змінам [13, с.210].

Таблиця 3

*Методи моделювання процесу прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності*

	Назва методу	Характеристика та вплив
Методи моделювання процесу прийняття управлінських рішень	Моделювання управлінських рішень. Автор: Биконя О.С.	Ретельне пророблення проектів рішень на етапі пошуку можливих варіантів, виявлення «вузьких місць» і джерел ризику, глибокий аналіз можливостей підприємства, вибір альтернативи з мінімальним рівнем ризику. Систематизацією підходу буде упорядкування процесу розробки рішення, спонукання до складання сукупності альтернативних стратегій, визначення діапазону випадковостей, усього спектру можливих наслідків та їх ранжування [15, с.68].
	Моделювання управлінських рішень. Автор: Сидора Т.Ю.	Потребує: аналізу поточного стану підприємства; моделювання попиту на продукцію; визначення параметрів виробничої діяльності та оптимізація виробничої діяльності підприємства в умовах циклічних змін зовнішнього середовища. Результатом є формування ефективних і малоризикованих управлінських рішень [16, с.82].
	Моделювання подій. Автор: Якименко О.С.	Моніторинг зовнішнього та внутрішнього середовища для визначення подій; аналіз джерела виникнення та сили впливу або ефекту події; вибір вікна можливих подій та визначення його довжини; узгодження або нехтування підприємством інших подій у межах подієвого вікна та оцінки досягнення цілей розвитку відповідно до впливу подій і стану підприємства. Результатом буде виокремлення локальних пріоритетів, корегування цільових пріоритетів або зміна цілей розвитку відповідно до незначного, значного або радикального впливів [17, с.124].
	Інтегрована система управлінських рішень. Автор: Петренко С.А.	Керування підприємством у реальному часі на підставі актуальної інформації; управління всіма ресурсами (виробничими, фінансовими тощо) та розширеним виробничим ланцюгом, тобто не тільки внутрішніми складовими, але й зовнішніми (замовниками замовників, постачальниками постачальників). Управління повним циклом випуску продукції – від проектування до гарантійного сервісного обслуговування після продажу [18, с. 94].

ють стійкість системи управління в заданому діапазоні регламентованих показників.

В умовах сучасного динамічного бізнесу конкурентоспроможність підприємства значною мірою залежить від оперативності отримання достовірної і цілісної інформації. Безперервний моніторинг сильних і слабких сторін діяльності компанії дозволяє керівництву сфокусувати свою увагу на усуненні не-

гативних тенденцій ще до того, як можуть виникнути реальні проблеми [14].

Отже, своєчасне застосування методів допоможе створити інтегровану гнучку систему управління підприємством в умовах невизначеності, оскільки від динамічності середовища залежать і організаційна структура, і система регламентів, і стиль керівництва, і питання делегування повноважень персоналу.

Таблиця 4

*Методи планування та прогнозування діяльності підприємства в умовах невизначеності*

Методи планування та прогнозування	Назва методу	Характеристика та вплив
	Динамічне планування. Автор: Кобзій О.В.	Постійне оновлення даних і відображення змін в режимі реального часу; врахування ринкової динаміки, можливість адекватного реагування шляхом проведення відповідних коригувань або розробки нових ефективних планів. Встановлення впливу швидкісних характеристик змін параметрів на стан діяльності підприємства, підвищення швидкості та точності реакції [1, с.214].
	Прогнозування сценаріїв розвитку поточної ситуації. Автор: М. Дж. Ламуре	Дозволяє прорахувати можливі наслідки різних варіантів розвитку подій (відповісти на питання: «що буде, якщо»), а також одержати сценарій розвитку на основі аналізу поточної ситуації. Вирішуються завдання зв'язку між оперативним планом і стратегічним планом розвитку компанії [19].
	VRIO-аналіз. Автор: Саричов А.Є.	VRIO-аналіз – це оцінка ресурсів компанії з точки зору створення стійкої конкурентної переваги на майбутніх ринках. Виявляє найбільш важливі для формування конкурентної переваги компанії ресурси і здібності. Посилює взаємозв'язок із зовнішнім середовищем із врахуванням його змін [20, с.47].
	Оцінка турбулентності зовнішнього середовища. Автор: Ансофф І.	Оцінка: турбулентності зовнішнього середовища, з точки зору швидкості змін та бачення майбутнього. Результат – оцінка розриву між станом менеджменту і станом зовнішнього середовища, що впливає на результативність діяльності компанії [8, с.17].

Важливими та ефективними методами управління підприємством в умовах динамічності є планування, прогнозування та оцінка турбулентності зовнішнього середовища (таблиця 4).

Таким чином, в таблицях 1–4 запропоновано систематизація та класифікація існуючих підходів до управління підприємством в умовах невизначеності, яка показує необхідність впровадження гнучкої інтегрованої системи управління підприємством, елементи якої здатні до переформатування залежно від змін зовнішнього та внутрішнього середовища з метою швидкого реагування на ці зміни й отримання за рахунок цього певних конкурентних переваг. Така система управління підприємством буде здатна не тільки швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, але й інтегруватися таким чином, щоб отримати синергетичний ефект.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Основними особливостями сучасного зовнішнього середовища функціонування вітчизняних підприємств є мінливість та динамізм, значний ступінь ризику та невизначеності, що обумовлює необхідність підвищення оперативності, гнучкості та адаптивності в системі управління.

На основі проведеного аналізу запропоновано класифікацію методів управління підприємством в умовах невизначеності зовнішнього середовища по чотирьом групам: стратегічні методи, методи динамічного управління, методи моделювання процесу прийняття управлінських рішень та методи планування і прогнозування діяльності підприємства.

Для локалізації впливу факторів невизначеності зовнішнього середовища підприємству потрібно зробити вибір практичних методів управління, які дозволять йому в повній мірі адаптуватися до нестабільності зовнішнього середовища та найбільш ефективно управляти своєю діяльністю.

Особливо важливим завданням сьогодні є розвиток гнучкого оперативного та динамічного планування,

прогнозування та моделей оцінки турбулентності середовища, що і є перспективою подальших досліджень.

**ЛІТЕРАТУРА**

1. Кобзій О.В. Актуальність динамічного планування діяльності підприємств у невизначених умовах // Теоретичні та прикладні питання економіки. – №22. – С.212-218. – укр.
2. Андреева Т. Е., Чайка В. А. Динамические способности фирмы: что необходимо, чтобы они были динамическими? Научные доклады № 2R–2006. СПб.:НИИ менеджмента СПбГУ, 2006, С. 1-32.
3. Зуб А.Т. Менеджмент в условиях неопределенности внешней среды. // [http://www.elitarium.ru/2008/04/07/management\\_neopredelennosti\\_sredy.html](http://www.elitarium.ru/2008/04/07/management_neopredelennosti_sredy.html)
4. Литвиненко Т.М. Невизначеність ринкового середовища та шляхи її локалізації // Теоретичні та прикладні питання економіки: Збірник наук. праць КНУ ім. Т.Г. Шевченка.- 2009.- Вип. 19. – С.46-55.
5. Вагнер І. М. Стратегічний аналіз як методичний інструмент поведінки підприємства в умовах невизначеності // Економічні науки: Вісник ЖТУ. – Житомир: ЖДТУ, 2010. – № 3 (53). – Ч. 2. – С. 49–52.
6. Холина А.Г., Миновичина О.Н. “Управление предприятием в условиях неопределённости” / III ВНК “Проблемы управления производственно-экономической деятельностью субъектов хозяйствования. – Донецк. – 2009г.
7. Стерег У., Недопил К. Пособие для ЧС директоров “Управление компанией в условиях кризиса”, // Международная финансовая корпорация. -114 с. – 2010 г.
8. Ansoff, I.H.& Sullivan, P.A. Optimizing Profitability in Turbulent Environments: A formula for strategic success. Long Range Planning. 1993. V.26, No.5, pp. 11-23.
9. Важицький Ф. Управління в умовах стратегічних невизначеностей: основні методи і засоби // Регіональна економіка. – 2001. – № 2. – С. 147–150.
10. Ларіна Я.С. Розроблення стратегії управління підприємства в умовах невизначеності: принципи та варіанти застосування в АПК // Науковий вісник НЛТУ України. – 2007. – Вип. 17.2. – С. 243 – 250.
11. Литвин В.М., Шмиговська О.Л., Подладчиков В.М. Розробка конкурентної стратегії в умовах невизначеності дій конкурентів // Науковий вісник КУЕІТУ // Нові технології № 1(35) – 2012. С.44-50.

12. Волошина Т.О., Руденский Р.А. Проблемы управления промышленным предприятием в условиях нестабильности и неопределенности среды // Вісник СХУ ім. В.Даля. – Луганськ. – 2010. – №8(150), Ч.1. – С.229-233.
13. І.П. Сірік Обґрунтування основних підходів управління економічною системою в умовах кризи. // Механізм регулювання економіки.- 2009. – № 1. С. 208 – 216.
14. SAP ERP. Управление современным предприятием // Управление ресурсами предприятия // [http://www.sap.com/cis/pdf/mySAP\\_ERP.pdf](http://www.sap.com/cis/pdf/mySAP_ERP.pdf)
15. Биконя О.С. Інноваційна діяльність підприємств в умовах невизначеності та ризику / Наукові праці ДонНТУ. Випуск 38-3. 2010. С.66-72
16. Сидора Т.Ю. Концепція моделювання діяльності підприємства в умовах циклічних змін зовнішнього середовища // Держава та регіони: Економіка та підприємництво.- 2012.- № 4. – С.82-85.
17. Якименко О.С. Моделювання процесу досягнення цілей розвитку підприємств в умовах динамічних змін // Інноваційна економіка 10'2012[36] С.120-125
18. Петренко С.А. Інтеграційні системи управління як джерело підвищення конкурентоспроможності підприємства// Академічний огляд. 2010. № 1 (32). С.92-100.
19. М. Дж. Ламурё Планирование в условиях неопределённости. // [http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical\\_material/press/planning\\_uncertainty.shtml](http://www.cfin.ru/anticrisis/methodical_material/press/planning_uncertainty.shtml)
20. Сарычев А.Е. Оценка ресурсов и способностей компании в условиях динамизма внешней среды и глобализации // Российское предпринимательство. – 2008. – № 7 Вып. 2 (115). – с. 44-49.