

УДК 330.1

Орлов В. М.
Ободовський Ю. В.

Одеська національна академія зв'язку імені О.С. Попова

МЕТОДИЧНІ ПІДХОДИ ДО ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ
СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ

У статті досліджено наявні підходи до оцінювання ефективності системи управління підприємством. Вказано на їх недоліки, що можуть призвести до хибного уявлення про стан управління на підприємстві. Сформувано пропозиції щодо методів оцінювання системи управління з урахуванням функцій управління, що дасть змогу оцінити наявний стан управління та в подальшому вибрати правильні напрями трансформації системи управління підприємства.

Ключові слова: система управління, методи оцінювання управління підприємством, ефективність управління, функції управління, трансформація систем управління.

Постановка проблеми. В питанні забезпечення ефективної діяльності підприємства найважливіше місце посідає функціонування системи управління, оскільки саме реалізація управлінських рішень, завдань впливає на кожен із елементів підприємства, визначаючи саме функціонування організації. Однак взаємопов'язаність діяльності підприємства та його системи управління не дає змогу однозначно оцінювати ефективність управління лише через результат функціонування організації, водночас наявні підходи до оцінювання системи управління (як цілісної управлінської складової) базуються саме на застосуванні результатуючих фінансових показників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Різні аспекти функціонування системи управління та, зокрема, проблеми оцінювання управління розглядалися такими дослідниками, як, наприклад, І.В. Сіменко, С.Б. Барнгольц, М.В. Мельник, В.Ш. Рапопорт, О.М. Горелик, В.М. Орлов.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Діяльність системи управління є визначаючою в забезпеченні ефективної роботи підприємства, але спірним питанням постає розробка механізму її (системи управління) оцінювання. Через те, що на практиці будь-який теоретичний підхід не може бути однозначно визначений як правильний або хибний, саме теоретичні напрацювання виступають тією основою, яка здатна обґрунтувати правомірність застосування конкретних підходів.

Мета статті полягає в розробці методів оцінювання системи управління, визначенні показників, які впливають на ефективність управління та підприємства загалом.

Виклад основного матеріалу дослідження. Визнаним є погляд на підприємство як систему, яка в найбільш загальному вигляді може бути представлена управлінською та виконавчою (виробничою) складовими. Завдання першої полягає у розробці, ухваленні, контролі за реалізацією рішень, тоді як завдання другої – у виконанні рішень керівництва. Зазначені елементи разом визначають роботу підприємства (як виробничої сфери, так і сфери послуг) незалежно від наявних на ньому особливостей, проте у разі прийняття апаратом управління рішень, які здатні завдати шкоди діяльності підприємства, його внутрішня будова (згадана виконавча (виробнича) складова) може згладжувати або ж повністю усувати негативний ефект ухвалених рішень. Наприклад, на одному з підприємств вищим керівництвом ухвалювалося рішення про придбання дорогого обладнання (потреба в якому не була нагальною), але

одночас створювалася загроза зупинки підприємства через відсутність в подальшому коштів на закупівлю необхідних витратних засобів. Ця проблема була вирішена, коли виконавчими підрозділами підприємства було призупинено виконання рішення та ініційовано його перегляд. Однак, як вже зазначалося, виконавчі підрозділи не відносяться до апарату управління підприємства, а отже, оцінювання його (апарату управління) ефективності через збереження злагодженої роботи підприємства, виконання покладених завдань тощо не є беззаперечно правильним.

Перевагами такого підходу до оцінки ефективності управління (через безпосередні результати роботи всього підприємства) виступають як простота його розрахунку, так і те, що необхідна інформація є загальнодоступною (та вже ведеться на підприємстві).

Інше питання, яке виявляється актуальним для підприємства, проте часто оминається увагою науковців, полягає у часовому аспекті ефективності управління. Наприклад, «за останній рік у Полтавській дирекції «Укрпошти» змінилося троє керівників. Це, звісно, не сприяло підвищенню ефективності роботи» [1]. Р.Г. Пожидаєв також підкреслює важливість фактору часу, зазначаючи, що, «очевидно, що зміна яких-небудь якісних характеристик управління компанією аж ніяк миттєво не приводить до зміни значень кінцевих економічних показників» [2, с. 112]. У зв'язку з цим виникає питання про те, як оцінити результат роботи саме нинішнього складу апарату управління. Якщо попереднім керівництвом ухвалювалися хибні рішення, вони не можуть бути швидко скасовані, оскільки вимагається час як на саме виявлення цих рішень, так і на розробку та впровадження альтернативних їм. Більше того, має місце часовий лаг, адже ухвалені управлінські рішення не можуть відобразитися на результатах діяльності миттєво, тому потрібен час, перш ніж можливо буде їх оцінити (М. Мейер щодо цього зазначає, що «ми в змозі виміряти ефективність персоналу і компанії лише в минулому. Минуле не обов'язково є надійним фактором, який визначає майбутнє» [3, с. 11–12]), але стрімка зміна умов діяльності вимагає швидкої та адекватної реакції зараз, а не в майбутньому, що і має бути враховано під час оцінювання ефективності управління.

Хоча вказані проблеми оцінки ефективності управління через результати діяльності підприємства підтверджуються вченими: «Зміни в структурі управління впливають на кінцеві фінансово-економічні показники діяльності компанії

опосередковано, через управлінські процедури <...>, очевидно, що немає прямої, однозначної відповідності між кінцевими фінансово-економічними вигодами і якісними покращеннями за рахунок змін в підсистемі управління» (курсив наш – В. О., Ю. О.) [2, с. 110], застосовувані на даний час підходи все ж базуються саме на використанні результатів фінансово-господарської діяльності підприємства як основи для проведення оцінки ефективності управлінського персоналу. П.І. Огородніков і Г.Е. Мазуренко зазначають, що «показник ефективності діяльності апарату управління сільськогосподарської організації і його організаційної структури <...> виражається через кінцеві результати діяльності сільськогосподарської організації і витрати на управління. При цьому здійснюється порівняння з базовим і еталонним варіантом» (курсив наш – В. О., Ю. О.) [4, с. 231]. Таку ж позицію підтримує й Н.В. Бахмарева [5], визначаючи коефіцієнт ефективності управління через ресурсну ефективність, а саме як співвідношення прибутку організації до затрат на управління [5, с. 10], О.М. Горелик визначає ефективність праці в організаційній системі управління як співвідношення обсягу послуг у вартісному вираженні до чисельності персоналу організації [6, с. 75], С.В. Смирнов, Г.А. Поташева [7] розуміють показник порівняльної оцінки ефективності управління як відношення результативності управління до питомих управлінських витрат [7, с. 76].

Однак прямий зв'язок, який би пов'язував витрати на управління та результативність апарату управління, відсутній, оскільки зростання видатків на оплату праці управлінського персоналу не свідчить про підвищення його ефективності. Наприклад, збільшення фінансового результату можливе через зміну зовнішніх, незалежних від управління факторів. Так, в результаті реорганізації та проблем з призначенням керівництва державної установи «Одеський обласний лабораторний центр Держсанепідслужби України» частина споживачів змушена була перейти на обслуговування до інших установ, проте через деякий час вони знову повернулися до державної установи. Тому зростання обсягу наданих послуг (та пов'язане з цим збільшення фінансового результату) згаданих інших установ не є результатом ефективних управлінських дій, а виявляється лише збігом незалежних обставин.

О.М. Горелик, узагальнюючи показники ефективності систем управління, поділяє їх на такі класи: показники, що характеризують ефективність елементів системи управління (техніка і технологія управління, інформація, яка використовується в процесі управління, кадри управління); показники, що характеризують організацію процесів управління; показники, що характеризують організаційну структуру управління; показники, що характеризують загальну ефективність системи управління [6, с. 73–74]. Проте хоча така систематизація дає змогу розглядати та, відповідно, оцінювати ефективність управління як комплексно, так і за складовими, проте у ній наявний і недолік: складові, що входять до показників, та відсутність єдності між ними (показниками). Наприклад, показник, який визначає рівень технічної оснащеності працівників апарату управління (відношення кількості техніки та оргтехніки у вартісному вираженні до загального числа працівників в ОСУ) [6, с. 73–74], є важливим для характеристики виробничого підрозділу

підприємства, але жодним чином не свідчить про ефективність управлінської праці.

Такий погляд має й Н.В. Бахмарева, розглядаючи поняття економічності системи управління, яке «визначається через відношення затрат на управління до вартості основних виробничих і оборотних засобів» [5, с. 10]. Хоча, як зазначає сам автор, «застосування даного показника при виробленні управлінських рішень важко переоцінити. Зростання даного показника є тривожним індикатором, що сигналізує про негативні зміни в структурі витрат організації, викликані природою витрат на управлінський апарат» [5, с. 10]. Схожу тезу підтримують й С.В. Смирнов, Г.А. Поташева, визначаючи показник ефективності колективної управлінської праці як відношення обсягу кінцевої продукції у вартісному вираженні до суми затрат на оплату працівників, поточних затрат на оборотні фонди та добутку коефіцієнта ефективності виробничих фондів та вартості основних промислово-виробничих фондів у вартісному вираженні [7, с. 76], ключовою характеристикою цього показника виступає відсутність прямого зв'язку його складових та ефективності управління (через уже зазначені недоліки), наприклад, для підприємств, сфера діяльності яких пов'язана з наданням консультацій, експертних висновків тощо (консалтингове, аудиторське агентство тощо), збільшення масштабів діяльності приводить перш за все до більш стрімкого збільшення управлінського персоналу, а не до зростання основних виробничих і оборотних засобів.

Підтримує цю тезу й К.І. Сімаков, вказуючи на те, що, хоча «у багатьох роботах ефективність організаційної структури управління підприємством визначається на основі розрахунку ряду окремих коефіцієнтів: відповідності структури і чисельності апарату управління; оперативності праці апарату управління; технічної озброєності інженерно-управлінської праці; використання коштів механізації та оргтехніки; керованості; якості виконання управлінських функцій; раціональності управлінської документації; ритмічності випуску продукції та ін. Але жоден з них не дозволяє оцінити ефективність організаційної структури управління в цілому. Для оцінки ефективності організаційної структури управління необхідна узагальнена оцінка змін усіх компонентів діяльності та їх вплив на кінцевий результат» (курсив наш – В. О., Ю. О.) [8, с. 10].

Більше того, показовою видається ситуація законодавчого закріплення як критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності таких показників, як середньооблікова кількість штатних працівників, наявність заборгованості із виплати заробітної плати (порівняно з відповідним періодом попереднього року), обсяги (темпи зростання) чистого прибутку (збитку), відрухування частини чистого прибутку до державного бюджету, відрухування на виплату дивідендів, капітальних інвестицій, а також розмір і структура дебіторської та кредиторської заборгованостей, показники вартості активів [9].

Отже, оцінювання ефективності управління має відбуватися шляхом поєднання кількісних та якісних показників, які були б безпосередньо пов'язані зі здійснюваною апаратом управління діяльністю. Ці показники мають базуватися на функціях управління. «Управлінське рішення, управління в цілому на практиці реалізується через комплекс його функцій. Функція управ-

ління – це певний вид діяльності, в процесі якої здійснюється ефективний вплив на об'єкт управління і вирішується поставлене завдання, досягається ціль» [10, с. 332]. Функції управління – це «конкретні форми його впливу на соціально-економічні процеси» [11, с. 275]. Отже, функція виступає формою реалізації управління. С.І. Ожегов серед інших дає таке тлумачення поняття функція: «робота, яка виконується органом, організмом <...> обов'язок, коло діяльності» [12, с. 789]. Оскільки функція реалізується в процесі управління, то її ефективним виявляється таке управління, яке найліпше виконує покладені на нього функції.

Вченими виділяється переважно п'ять основних функцій управління, а саме організація, координація, планування, стимулювання праці (мотивація) і контроль [10, с. 332].

Функція організації полягає у «формуванні структури об'єкта управління, упорядковуванні всіх елементів в систему управління і форму їх взаємозв'язку, а також наданні активним елементам управління необхідних прав і ресурсів» [10, с. 332].

Функція ж координації полягає в «установленні і підтримці зв'язків між елементами системи» [10, с. 332]. Відмінність організації від координації виявляється в тому, що організація більшою мірою зосереджена на початкових етапах побудови підприємства (або під час внесення змін до наявної структури), тоді як координація – на узгодженні поточної роботи елементів уже працюючої системи.

План розглядається як «заздалегідь намічена система заходів, яка передбачає порядок, послідовність і строки виконання робіт» [12, с. 477]. За своєю сутністю план відображає бачення підприємством свого майбутнього – доходів, видатків, напряму розвитку тощо.

Мотивація – «спонукання працівника до трудової діяльності шляхом впливу на притаманні йому мотиви праці» [11, с. 124]. Хоча існують різні види мотивації, такі як матеріальна, соціальна (моральна), адміністративна (організаційна) [11, с. 124], але кількісно оцінити можна лише матеріальну її сторону. Але, на відміну від показників, про які згадувалося (затрати на управління, чисельність управлінських кадрів), важлива не так затратна сторона мотивації, як те, хто і на підставі чого її виконує.

Функція контролю «полягає у виявленні відхилень розміру фактичних параметрів системи, що управляється від нормативів, які слугують критеріями оцінки (поставлені цілі, планові завдання, законодавчі норми тощо)» [11, с. 98].

Показники оцінки ефективності управління, що базуються на функціях управління, можна поділити на дві групи: кількісні та якісні.

До кількісних (в аспекті функції організації) належать такі показники.

– Показник норми керованості як відношення загальної чисельності працівників до чисельності управлінського персоналу [5, с. 10], або як «кількість безпосередніх підлеглих у керівника» [4, с. 230]:

$$N_k = \text{Чзаг} / \text{Чу},$$

де Чзаг – загальна чисельність працівників підприємства, ос.;

Чу – чисельність управлінських кадрів, ос.

«Наприклад, показник норми керованості <...>, який традиційно вважається нормативним

в діапазоні від 3 до 7 ос., сильно відрізняється залежно від складності управлінської і виробничої (переробної) діяльності» [4, с. 230].

– Показник середньої кількості зв'язків, які припадають на одного управлінця:

$$K_z = K_{зв} / \text{Чу},$$

де $K_{зв}$ – загальна кількість зв'язків, які припадають на управлінські кадри підприємства.

Не існує певної оптимальної кількості зв'язків, необхідних для здійснення ефективного управління; переобтяженість зв'язками збільшує навантаження на керівника, ускладнює процес обговорення рішень, збільшує потік інформації, тоді як їх (зв'язків) недостатня кількість призводить до браку інформації. В аспекті оцінки ефективності управління показники норми керованості та кількості зв'язків демонструють таку характеристику структур управління, як складність.

– Показник, що характеризує частоту внесення змін до структури управління за одиницю часу:

$$K_{вз} = K_{п} / \text{Оч},$$

де $K_{п}$ – кількість подій, спрямованих на зміну структури управління (реорганізація, перепідпорядкування підрозділів, зміна встановлених зв'язків тощо),

Оч – одиниця часу, протягом якого вказані зміни відбуваються (квартал, рік тощо).

– Пов'язаним є й показник, який характеризуватиме охоплення підрозділів підприємства змінами:

$$K_{оз} = K_{зм} / \text{Зкп},$$

де $K_{зм}$ – кількість підрозділів, до яких вносилися зміни протягом періоду, за який здійснюється дослідження,

Зкп – загальна кількість підрозділів підприємства.

Хоча наведені показники не дають змогу оцінити доцільність внесення будь-яких змін, однак вони характеризують стабільність структури управління. Наприклад, на підприємстві протягом півроку постійно вносилися зміни до наявної структури управління, а саме проводилося перепідпорядкування підрозділів різним заступникам керівника, розформування підрозділів, переведення осіб з одного відділу до іншого тощо. В результаті на підприємстві загальмовувалася робота, оскільки керівники, як і самі працівники, не встигали адаптуватися до змін.

В аспекті функції координації слід назвати показник координованості:

$$K_k = K_{пп} / \text{Оч},$$

де $K_{пп}$ – кількість нескоординованих дій підрозділів підприємства, які призвели до певних наслідків (збій у роботі, невиконання завдання, ухвалення невірних рішень тощо).

В аспекті функції планування слід назвати такі показники:

– показник перегляду планових рішень:

$$K_{п} = K_{пр} / \text{Зпр},$$

де $K_{пр}$ – кількість планових рішень, які були переглянуті (змінені);

Зпр – загальна кількість планових рішень підприємства;

– показник залучення працівників до розробки планових рішень:

$$K_{з} = K_{рк} / \text{Зпр},$$

де $K_{рк}$ – кількість планових рішень, в розробці або розгляді яких брали участь не керівні працівники підприємства.

В аспекті мотивації слід назвати коефіцієнт мотивації:

$$K_m = K_{mз} / Чзаг,$$

де $K_{mз}$ – кількість працівників, щодо яких відбувається вжиття мотиваційних заходів.

В аспекті функції контролю слід назвати коефіцієнт своєчасності виконання рішень:

$$K_c = K_{св} / Зкр,$$

де $K_{св}$ – кількість своєчасно виконаних рішень; $Зкр$ – загальна кількість рішень.

Проте зазначені показники не дають змогу однозначно оцінити ефективність управління, оскільки, наприклад, перегляд планових рішень може відбуватися й через зміну об'єктивних, незалежних від підприємства обставин, а тому слід використовувати поряд з кількісними й якісні характеристики, які б обґрунтовували ті або інші результати.

Якісними характеристиками, які відображають організаційну сторону управління, виступають:

- простота структури управління та її зрозумілість для працівників підприємства;
- відповідність структури управління процесу функціонування підприємства (тобто відповідність логіки побудови структури управління самому процесу діяльності організації);
- необхідність у встановленні неформальних зв'язків для вирішення поточних формальних завдань.

Координаційну сторону управління складають:

- злагодженість роботи підрозділів підприємства;

– простота та зрозумілість для працівників підприємства наявних зв'язків.

Планування складають:

- реалістичність встановлених планових завдань;
- об'єктивна необхідність, пов'язана з їх переглядом.

Мотивацію складають:

- задоволеність працівників наявною системою мотивації;
- відповідність наявної системи мотивації результатам роботи працівника, підрозділу;
- незалежність наявної системи мотивації.

Контроль складають:

- повнота охоплення управлінської діяльності контролем;
- дієвість контролю (часом на підприємстві, попри наявну систему контролю, управлінські рішення виконуються з затримками).

Висновки. Отже, про ефективність (або навпаки, неефективність) апарату управління підприємства неможливо говорити, застосовуючи окремо лише кількісні показники, які базуватимуться на результатах фінансово-господарської діяльності підприємства, або ж лише експертні висновки. Результати діяльності підприємства, не пов'язані безпосередньо з функціонуванням системи управління, мають виступати тим фактором, який доповнює оцінку за безпосередніми характеристиками, що визначають управлінську діяльність, а саме функціями управління.

Список використаних джерел:

1. Коли поважчає не лише сумка, а й гаманець листоноші // Голос України. – 2017. – № 96 (6601). – С. 12.
2. Пожидаев Р.Г. Два подхода к измерению эффективности организационных структур управления / Р.Г. Пожидаев [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://elibrary.ru/download/77811410.pdf>.
3. Мейер М.В. Оценка эффективности бизнеса / М.В. Мейер. – М. : Вершина, 2004. – 272 с.
4. Огородников П.И. Экономические аспекты построения оптимальной организационной структуры сельскохозяйственной организации / П.И. Огородников, Г.Е. Мазуренко [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://elibrary.ru/download/29747598.pdf>.
5. Бахмарева Н.В. Оценка эффективности организационных структур управления / Н.В. Бахмарева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://elibrary.ru/download/71392648.pdf>.
6. Горелик О.М. Оценка эффективности организационных структур управления / О.М. Горелик [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://elibrary.ru/download/53939492.pdf>.
7. Смирнов С.В. Оценка эффективности организационных структур систем управления предприятием и их потенциал / С.В. Смирнов, Г.А. Поташева [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://elibrary.ru/download/79593942.pdf>.
8. Сімаков К.І. Забезпечення ефективності організаційної структури управління промислового підприємства : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємствами» / К.І. Сімаков ; Національна академія наук України інститут економіки промисловості. – Донецьк, 2001. – 16 с.
9. Про затвердження Порядку здійснення контролю за виконанням функцій з управління об'єктами державної власності та критеріїв визначення ефективності управління об'єктами державної власності : Постанова Кабінету Міністрів України від 19 червня 2007 р. № 832 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/832-2007-п>.
10. Экономическая теория : [учебник] / [С.В. Мочерный, В.К. Симоненко, В.В. Секретарюк, А.А. Устенко] ; под ред. С.В. Мочерного. – 2-е изд., испр. и доп. – К. : Знання ; КОО, 2003. – 662 с.
11. Управление экономикой: Словарь. Основные понятия и категории / [Р.А. Белоусов, Д.Н. Бобрышев, В.С. Захаров и др.] ; под ред. Р.А. Белоусова, А.З. Селезнева. – М. : Экономика, 1986. – 303 с.
12. Ожегов С.И. Словарь русского языка. Около 57 000 слов / С.И. Ожегов ; под ред. Н.Ю. Шведовой. – 10-е изд., стереотип. – М. : Сов. Энциклопедия, 1973. – 846 с.

Орлов В. Н.
Ободовский Ю. В.

Одесская национальная академия связи имени А.С. Попова

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

Резюме

В статье исследованы существующие подходы к оценке эффективности системы управления предприятием. Указано на их недостатки, которые могут привести к ошибочному представлению о состоянии управления на предприятии. Сформированы предложения по методам оценки системы управления с учетом функций управления, что позволит оценить существующее положение управления и в дальнейшем выбрать правильные направления трансформации системы управления предприятия.

Ключевые слова: система управления, методы оценки управления предприятием, эффективность управления, функции управления, трансформация систем управления.

Orlov V. M.
Obodovsky Y. V.

O.S. Popov Odessa National Academy of Telecommunications

METHODOLOGICAL APPROACHES TO THE ESTIMATION OF EFFICIENCY OF THE COMPANY MANAGEMENT SYSTEM

Summary

The article analyses the existing approaches to the evaluation of the efficiency of the enterprise management system. It is indicated on their shortcomings, which may lead to misconceptions about the state of management at the enterprise. Proposals on the methods of evaluation of the management system taking into account management functions are formed, which will allow assessing the existing state of management and, in the future, choosing the right directions of the transformation of the enterprise management system.

Keywords: management system, methods of enterprise management evaluation, management efficiency, management functions, transformation of control systems.

УДК 65.016.4

Рудь О. О.

Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана

АНАЛІТИЧНИЙ ІНСТРУМЕНТАРІЙ ПРОЦЕСУ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

Надано характеристику невизначеності та її рівнів та основні відмінності від ризику. Розглянуто типи та рівні невизначеності. Досліджено порядок формування стратегічних рішень, урахувавши фактор невизначеності. Визначено аналітичні інструменти, які можуть бути використані під час формування стратегічних рішень за різних рівнів невизначеності.

Ключові слова: стратегічне управління, невизначеність, ризик, стратегічні рішення, формування стратегічних рішень, стратегічні альтернативи, реальні опції.

Постановка проблеми. Складність рішень, які формуються і приймаються на стратегічному рівні управління, пояснюється декількома причинами, одна з яких – наявність великої кількості факторів, які необхідно врахувати під час формування рішень. При цьому відповідна управлінська інформація часто є слабоструктурованою (наприклад, прогнозування тенденцій розвитку ринків) або взагалі неструктурованою (наприклад, особливості політичної ситуації). Крім того, нерідко спостерігається неповнота інформації або відсутність даних, важливих для аналізу і прийняття рішень.

Усе більш важливим питанням сьогодні стає використання основних принципів стратегічного менеджменту, реалізація яких повинна здійснюватися, насамперед, через прийняття ефективних управлінських рішень, заснованих на системному підході, аналізі зовнішніх і внутрішніх факторів, які прямо або опосередковано впливають на діяльність підприємства.

Також для сучасної економіки характерні невизначеність і неповнота інформації, особливо коли йдеться про її майбутній стан. Причому в силу наявності внутрішньосистемних зв'язків вплив різних чинників невизначеності може накладатися один на одного і в результаті значно посилюється вплив сукупної невизначеності. Облік цих факторів найбільш важливий під час прийняття стратегічних рішень, призначених саме для «розкриття» невизначеності.

Недооцінка фактора невизначеності може призвести до формування тих стратегічних рішень, які не дають змоги компанії ні захиститися від загроз із боку конкурентів, ні скористатися тими унікальними можливостями, які відкриваються в ситуації високої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема прийняття та реалізації управлінських рішень в умовах ризику та невизначеності займалися такі зарубіжні та вітчизняні вчені, як С. Бір,