

час створення механізму нематеріальної мотивації персоналу позитивно вплине на ефективність праці та прибуток підприємства, та потребує особливих економічних досліджень.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Економіка і управління / За редакцією Ефремова А. В., 2011. – 132 с.
2. Мотивація і мотивації праці персоналу, як інструмент удосконалення діяльності підприємства / Петраченко Д. – Львів : бібліографія, 2009. – 216 с.
3. Матеріальна та нематеріальна мотивація праці : матеріали всеукраїнської конференції молодих вчених та студентів [«Економіка, фінанси менеджмент в сфері технологій та дизайну»], (Київ, № 4. – 2012 р.) / Міністерство культури України, Київ. Київський національний університет технологій та дизайну, 2012. – 274 с.
4. Новий підхід до мотивації Девід А. Надлер, професора психології університету Мічигану [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukr-referats.net.ua/teoriya-ochikuvan-novij-pidxid-do-motivac/>.
5. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / В. М. Данюк, В. М. Петюх, С. О. Цимбалюк та ін. ; За заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – К. : КНЕУ, 2005. – 286 с.
6. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління. – Київ : Академвидав, 2003. – 568 с.
7. Черкасов В. В., Платонов С. В., Третяк В. І. Управлінська діяльність менеджера. Основи менеджмента. III видання, з доповненнями. – К. : Ваклер, Атлант, 2008. – 470 с.
8. Соснова Н. С. Проблеми формування мережі міськ паркування в історичному місті (на прикладі м. Львова) / Соснова Надія Степанівна // Містобудування та територіальне планування. – 2009. – № 34. – С. 731.
9. Статистичний щорічник міста Львова за 2012 рік: довідник, головне управління статистики у Львівській області [за редакцією Зимовіної Світлани Іванівни]. – Львів : Обласне управління статистики, 2012. – 160 с.
10. Коваленко М. Нематеріальна система мотивації персоналу [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.c2f.ru/archives/nematerialnaya-sistema-motivacii-personala-osnovy-osnov/>.

УДК 339.3:338.24.01

Мазур О.Є.

*кандидат економічних наук, доцент кафедри економіки та управління,  
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова*

## УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТОРГІВЛІ: МЕТОДОЛОГІЧНИЙ КОМПЛЕКС НАУКОВОГО ДОСЛІДЖЕННЯ

## MANAGEMENT OF TRADE DEVELOPMENT: METHODOLOGICAL COMPLEX OF THE SCIENTIFIC RESEARCH PROCESS

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглядається методологія наукового дослідження такого об'єкта, як управління розвитком торгівлі. Розроблений авторський методологічний комплекс, що ґрунтується на поєднанні філософії холізму та редукціонізму з науковими концепціями інституціоналізму, кібернетики, синергетики та загальною теорією систем. На цій основі визначено етапи наукового дослідження системи управління торгівлею.

**Ключові слова:** торгівля, методологія, метод, управління, інституціоналізм, система, холізм, синергетика.

#### АННОТАЦИЯ

В статье рассматривается методология научного исследования такого объекта, как управление развитием торговли. Разработан авторский методологический комплекс, основанный на сочетании философии холизма и редукционизма с научными концепциями институционализма, кибернетики, синергетики и общей теорией систем. На этой основе определены этапы научного исследования системы управления торговлей.

**Ключевые слова:** торговля, методология, метод, управление, институционализм, система, холизм, синергетика.

#### ANNOTATION

The article discusses the methodology of the scientific research in management of the trade development. The methodological complex was developed by the author. The complex is based on a combination of holism and reductionist philosophy with scientific concepts of institutionalism, cybernetics, synergies and general theory of systems. On that basis stages of scientific research management system trade have been defined.

**Key words:** trade, methodology, technique, management, institutional economy, system, holism, synergy.

**Постановка проблеми.** Наукове дослідження процесів управління інституціональним роз-

витком підприємництва в роздрібній торгівлі потребує застосування сучасної методологічної бази – методів, процедур, системи принципів і підходів наукової діяльності. В українських наукових періодичних виданнях важко знайти роботи, які присвячуються пошуку і обґрунтуванню методології дослідження такого об'єкту, як управління розвитком торгівлі. Такі питання ставляться і вирішуються передовсім в кандидатських чи докторських дисертаціях, що свідчить про глибину проблеми і одночасну трудність її розв'язання. Разом з тим методологічні підходи в науковому пошуку, без перебільшення, визначають якість дослідження ще на початковому етапі. Від того, яку сукупність принципів, способів та інструментів дослідження обере науковець, залежить науковий рівень отриманих ним висновків. Своєю чергою, це справляє безпосередній вплив на особливості вироблення прикладних рекомендацій щодо вдосконалення функціонування об'єкту і предмету дослідження. Отже, тема цієї статті є актуальною і своєчасною.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Серед науковців, які приділяють увагу розробленню методологічної бази дослідження управлінських механізмів щодо торговельного бізнесу, варто відзначити В. Переверзеву, О. Покатаєву, В. Апопія та інших. В. Апопій, вивчаючи

проблеми взаємодії торгівлі та АПК, пропонує методологічні засади наукового дослідження на основі синтезу сучасних теорій (систем, обміну, конкуренції, відтворення, синергії, економічної рівноваги) і специфічних методів і моделей (міжгалузевого балансу, економічної динаміки, попиту і пропозиції, системи національних рахунків). Автор розробив концептуально новий підхід до дослідження процесу взаємодії торгівлі та АПК, заснований на засадах теорії систем і єдності багатостадійного технологічного циклу АПК і процесу відтворення [1, с. 6-7].

О. Покатаєва використовує системний підхід до вивчення економічних функцій і поведінки держави на національному товарному ринку, виходячи з основних принципів інституціональної економічної теорії [9, с. 8]. В основу її наукового дослідження покладено положення економічної теорії з питань аналізу інституціональних змін української економіки і механізмів державного регулювання цих процесів у торгівлі.

Т. Переверзева, досліджуючи проблему інституціонального регулювання торгівлі, зазначає, що її розв'язання перебуває на стику кількох наукових напрямів – загальної теорії систем, системного аналізу, інституціональної економіки та теорії регуляціонізму, поєднання яких дає змогу вийти на якісно новий рівень вирішення проблем сталого функціонування торгівлі [8, с. 5]. На основі творчого узагальнення та використання вітчизняних і зарубіжних наукових розробок автор обґрунтовує власну концепцію побудови системи інституційного регулювання торгівлі.

Роботи цих та інших науковців суттєво збагатили методологічний арсенал теорії управління торгівлею, проте підходи більшості з них і предметно, і об'єктно вирізняються радше аспектною, ніж комплексною чи системною. Крім того, традиційно поза увагою залишаються досягнення сучасної філософської думки, котра, на наш погляд, має стати серйозним методологічним підґрунтям у всіх наукових дослідженнях.

**Постановка завдання.** Метою даної статті є спроба запропонувати методологічний комплекс до дослідження управління розвитком торгівельного підприємництва, який відрізнявся би системністю та охоплював найновітніші наукові розробки філософії, синергетики, теорії управління та інституціоналізму.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** «Методологія» походить від грецьких слів *methodos* (шлях, спосіб дослідження, навчання, викладення) і *λόγος* (вчення), тому методологія означає вчення про метод. У Філософському енциклопедичному словнику методологія визначається як система принципів і способів організації та побудови теоретичної і практичної діяльності, а також вчення про цю систему [14]. У Філософській Енциклопедії методологія окреслена як філософське вчення про методи пізнання і

перетворення дійсності; застосування принципів світогляду до процесу пізнання, до духовної творчості взагалі і до практики [15]. В книгах відомого методолога А. Новікова дається стисле, але емне означення: «методологія – це вчення про організацію діяльності [6, с. 20; 7]. Автор обґрунтовує, що це поняття стосується будь-якої діяльності – учбової, наукової, практичної, ігрової та ін. Організувати діяльність означає упорядкувати її в цілісну систему з чітко визначеними характеристиками, логічною структурою і процесом її здійснення – часовою структурою. Логічна структура охоплює такі компоненти: суб'єкт, об'єкт, предмет, форми, засоби, методи діяльності, її результат. Зовнішніми по відношенню до цієї структури є такі характеристики діяльності, як особливості, принципи, умови, норми [6, с. 24-25]. Беручи за основу підхід А. Новікова, в цій статті ми зосередимося на логічній структурі як «ядрі» наукового дослідження управління розвитком торгівлі.

Отже, методологія передбачає визначення об'єкта, предмета досліджень, цілей, задач дослідження, вибір сукупності засобів дослідження, а також обґрунтування послідовності руху дослідження в процесі вирішення задач. Об'єктом нашого дослідження є процеси і механізми управління розвитком підприємництва в торгівлі, предметом – теоретико-методичні і прикладні позиції, які є основою для дослідження управління розвитком підприємництва в торгівлі.

Метою наукового пошуку є розроблення та обґрунтування теоретичних, методологічних та науково-практичних засад організації системи управління для прискореного розвитку і підвищення ефективності функціонування підприємства в торгівлі.

Для досягнення мети ми пропонуємо використовувати методологічний комплекс, який ґрунтується на поєднанні філософії холізму та редуціонізму з науковими концепціями і теоріями інституціоналізму, кібернетичною теорією управління, загальною теорією систем та синергетики, а також охоплює загальнонаукові та спеціальні методи і підходи дослідження.

У якості засадничого методологічного підходу доцільно обрати системний підхід (системну парадигму), котрий як засіб постановки завдань дає змогу побачити досліджувані об'єкти і процеси з позицій системного устрою і на цій основі виявити закономірності і взаємозв'язки з метою їх більш ефективного використання. Системний принцип мислення задає орієнтаційні і світоглядні підвалини наукового пошуку, який розгортається і розкривається через системний аналіз – безпосередній процес пізнання, виражений у комплексі методичних засобів.

Завдяки системному підходу вдається побачити розвиток підприємництва в торгівлі, а також управління розвитком як цілісну та певною мірою відособлену систему, що характеризується складом елементів, структурою,

функціями елементів і цілої системи, законами розвитку системи та її складових.

В основу дослідження управління торгівлею, на нашу думку, доцільно покласти засадничі положення загальної теорії систем, основи якої сформовано Л. фон Берталанфі [2]. В рамках цієї теорії вивчаються різні типи, класи, види систем, принципи і закони їхньої поведінки, закономірності формування і розвитку систем (еволюційні, революційні, адаптаційні, рівноважні процеси тощо). Система розглядається як єдине ціле, що має особливий устрій і характеризується складом елементів, структурою, функціями елементів і цілої системи, законами розвитку системи та її компонентів. Крім того, досліджується середовище системи, в межах якого розгортаються і організуються всі процеси [11; 12].

Безпосередня дослідницька робота в рамках системного підходу здійснюється за допомогою системного аналізу, об'єктом якого є явища чи об'єкти, що розглядаються як системні утворення. Системний аналіз спрямований на виявлення загальних тенденцій і факторів розвитку об'єкта і вироблення заходів щодо вдосконалення системи управління об'єктом. Кінцевою метою системного аналізу є розробка і впровадження вибраної еталонної моделі системи управління.

Передусім системний аналіз передбачає системне бачення об'єкта, тобто його уявлення через такі характеристики:

- склад системи (системоутворювальний фактор, види і чисельність елементів, функції елементів, види і властивості підсистем, їх вплив на властивості цілого);
- структура системи (складність структури, прямі і зворотні зв'язки, ієрархічні зв'язки, вплив структури на властивості та функції системи);
- організація системи (часово-просторовий аспект, композиція системи, стійкість, гомеостат, керованість, централізація і периферійність);
- функціонування системи (цілі системи та їх декомпозиція, поведінка в умовах невизначеності і критичних ситуаціях, механізм функціонування, узгодження внутрішніх і зовнішніх функцій, проблема оптимальності функціонування та перебудови функцій);
- положення системи в середовищі (межі системи, характер середовища, відкритість, механізм взаємодії системи і середовища, адаптація системи до середовища, фактори і впливи середовища);
- розвиток системи (місія, системоутворювальні чинники, життєвий цикл, етапи та джерела розвитку, процеси в системі – інтеграція та дезінтеграція, динаміка, ентропія або хаос, стабілізація, кризисність, самовідновлення, перехідність, випадковість, інноваційність і перебудова).

Системний аналіз у здійсненні науково-пошукової роботи охоплює широку сукупність

підходів, прийомів і способів дослідження, які склалися в практиці аналітичної діяльності. Для дослідження нашого об'єкта обрано такі основні підходи: структурно-функціональний (з його допомогою виявляються структура і функції систем, що розглядаються), нормативний (встановлення «еталонної» моделі системи), позитивний (дослідження тих сторін об'єкта, які існують або можуть виникнути в результаті прийняття тих чи інших рішень), кількісний (виявляються кількісні залежності між різними характеристиками явища), якісний (виявляються сукупність ознак і властивостей, що детермінують належність об'єкта чи явища до певного класу однотипних об'єктів чи явищ), логічно-історичний (поєднання дослідження історичного розвитку об'єкта з аналізом його сучасного стану, внутрішніх процесів, а також теорій, що пояснюють його феноменологію).

Серед методів системного аналізу доцільно надавати перевагу таким: абстрагування, конкретизація, аналогія, групування, узагальнення, синтез, класифікація, системне моделювання.

Компонентом філософського підґрунтя дослідження управління доцільно обрати підходи редукціонізму та холізму. На основі редукціонізму стає можливим знаходження специфіки цілого в його компонентах, тобто цей підхід зводить будову об'єкта до набору деяких первинних елементів. Принцип холізму був розроблений в рамках системної методології і системної парадигми в пізнанні і є своєрідною «філософією цілісності», яка обґрунтовує пріоритет цілого над його складовими, тобто наявність у цілого властивостей, що не притаманні його окремим елементам (це виражається терміном «емерджентність» чи «системний ефект»). Одночасне застосування під час наукового пошуку редукціонізму і холізму як двох комплементарних пізнавальних прийомів (подібно до аналізу і синтезу), дає змогу ефективно розв'язати два протилежні завдання: за допомогою редукціонізму дослідити структурні зв'язки вищих рівнів з нижчими, а за допомогою холізму отримати уявлення про цілісність об'єкта чи явища, особливо у функціональній площині. На базі холістичної філософії розроблено інтегральний підхід (К. Уїлбер [13]), який успішно застосовується як конкретний метод наукового пізнання різноманітних явищ чи об'єктів, що мають складну структуру. На основі інтегрального підходу стає можливим поглиблення змістовного тлумачення торговельного підприємництва і визначення його як поліаспектного соціально-економічного інституту, з виділенням відповідних складових і їх функціонального наповнення.

При дослідженні еволюції складних відкритих систем, до яких зокрема належить інститут торговельного підприємництва, плідні результати забезпечує застосування принципів такого сучасного відгалуження загальної теорії систем (проте яке вже стало самостійним напрямом), як синергетика [3, 4, 16]. Синергетичний підхід ви-

ходить з позицій холізму і дає змогу успішно аналізувати перехідні, нестационарні, необоротні процеси, що відбуваються у складних системах, в тому числі соціальних, побудованих на засадах самоорганізації. Міждисциплінарність синергетики забезпечує універсальність її методології, яку застосовують при вивченні широкого різноманіття систем, безвідносно до їхньої природи. З'являється можливість наукового пояснення появи, генезису і поведінки багатоелементних структур чи багатфакторних надскладних середовищ на основі вивчення процесів самоорганізації в системі, аналізу «інформаційного метаболізму» у її взаємодії з зовнішнім середовищем, визначення ролі динамічного хаосу та флуктуацій в системі, вивчення варіативності станів внутрішніх процесів системи, визначення умов та факторів біфуркаційних змін та багатоманітності їхніх наслідків тощо. Певні кроки в напрямі аналізу еволюції торгівлі з позицій синергетики ми вже здійснили в роботі [5].

До складу методологічної бази ми включаємо також загальне кібернетичне уявлення про системи управління, яке розкривається в роботах Н. Вінера, Р. Акоффа, Ст. Біра, В. Глушкова, С. Янга та інших. В рамках системно-кібернетичних теорій розробляються наукові підходи до управління як способу зв'язку та переробки інформації [17]. Предметом дослідження кібернетики є особливості побудови складних систем управління різної природи, в тому числі соціальних, і протікання в них процесів управління. Досліджувані процеси розглядаються як інформаційні потоки, тому для нашого дослідження видаються корисними вироблені кібернетикою загальні закони отримання, зберігання, передачі і перетворення інформації в складних управляючих системах. Кібернетичні підходи ґрунтуються на уявленні системи управління як тріади «вхід-процес-вихід» і охоплюють вивчення того, як певний об'єкт обробляє інформацію, реагує на неї та змінюється під її впливом. Особлива увага при цьому приділяється дослідженню зворотного зв'язку між об'єктом і суб'єктом управління, який аналізується з врахуванням змін оточуючого середовища, що можуть мати місце після управляючих впливів.

Важливим елементом методологічного комплексу ми вважаємо теорію інституціоналізму (старого і нового), з якої варто запозичити певні науково-методологічні принципи [10]. Зокрема:

- уявлення про економіку як про неформалізовану і не математизовану, на противагу до неокласичної теорії, науку;
- включення до аналізу інституціонального середовища;
- застосування еволюційно-соціологічних методів дослідження;
- дослідження економіки як частини загальної суспільної системи;
- визнання того факту, що інститути справляють визначальний вплив на розвиток людини і суспільства;

- надання істотного значення емпіричним методам для виявлення й опису релевантних інститутів;

- применшення ролі раціоналізаторського, оптимізаційного механізму прийняття рішень на користь формування рутинізованих, узвичаєних взаємодій;

- широке застосування історичного методу для встановлення ролі історії у формуванні, закріпленні і динаміці інститутів;

- міждисциплінарність наукового пошуку, яка проявляється у залученні до аналізу нееконімічних факторів, – приміром, духовних, моральних, політичних, технологічних та ін.

Обраний комплекс методологічних положень інституціоналізму забезпечує більш адекватне розуміння ролі індивідів у становленні інституціональних структур, дає змогу надати якісніше обґрунтування щодо пояснення інституціональної динаміки та трансформацій економічних систем, загалом робить наукове дослідження реалістичнішим.

Специфіка об'єкту і предмету дослідження, а також обрання системного аналізу у якості стрижневого прийому наукового пошуку, визначили зміст послідовності наукового дослідження системи управління розвитком підприємництва в торгівлі, який пропонується здійснювати у 7 етапів:

1. Формулювання основних цілей і задач дослідження системи управління розвитком торгівлі.

2. Вибір критерію ефективності системи управління торгівлею.

3. Ідентифікація меж системи управління розвитком торгівлі (відділення її від середовища):

- виявлення цілісності системи управління розвитком торгівлі (визначення системоутворюючих факторів, елементного складу, аналіз взаємозв'язків елементів, побудова структури і організації системи, виявлення функцій підсистем і елементів, уточнення їхніх цілей);

- аналіз функціонування системи управління розвитком торгівлі (аналіз об'єкта управління (торгівельного підприємництва), суб'єкта управління (держави), прямих і зворотних зв'язків, стану оточуючого середовища).

4. Побудова еталонної моделі системи управління розвитком торгівлі.

5. Розробка рекомендацій щодо вдосконалення системи управління розвитком торгівлі.

Висновки з проведеного дослідження. Розроблений методологічний комплекс щодо дослідження управління розвитком торгівельного підприємництва дасть змогу аналізувати цей об'єкт, з одного боку, як складну систему, а з іншого боку – системно, що забезпечить повноту наукового пошуку і аналізу. Подальші наукові розвідки в цьому напрямі ми вбачаємо у дослідженні можливостей адаптування конкретних методологічних підходів і методів теорій кібернетичного управління, синергетики

та холистичної філософії до дослідницьких потреб стосовно управління торгівельною сферою, з метою підвищення якості наукового аналізу та розроблення релевантних механізмів безпосереднього управління розвитком торгівлі.

#### БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Апопій В. В. Внутрішня торгівля та АПК України: теорія і практика економічної взаємодії : автореф. дис. ... на здобуття наукового ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / В. В. Апопій. – Донецьк, 2008. – 40 с.
2. Берталанфи Л. История и статус общей теории систем / Л. фон Берталанфи // Системные исследования. Методологические проблемы. Ежегодник. – М. : «Наука». – 1973. – С. 20-37.
3. Бранский В. П. Социальная синергетика как постмодернистская философия истории / В. П. Бранский // Общественные науки и современность. – 1999. – № 6. – С. 19.
4. Занг В.-Б. Синергетическая экономика. Время и переменны в нелинейной экономической теории / Занг В.-Б. – М., 1999. – 354 с.
5. Мазур О. Є. Передумови застосування синергетичного підходу до дослідження розвитку торгівельної галузі / О. Є. Мазур // Бізнес та умови його розвитку: національна та міжнародна практика. Збірник матеріалів міжнародної науково-практичної конференції (м. Сімферополь, 27-28 вересня 2013 року) / Наукове об'єднання «Economics». – Сімферополь : НО «Economics», 2013. – С. 6-8.
6. Новиков А. М. Методология / А. М. Новиков, Д. А. Новиков. – М. : СИНТЕГ. – 668 с.
7. Новиков Д. А. Методология научного исследования / Д. А. Новиков, А. М. Новиков. – М. : Либроком, 2010. – 280 с.
8. Переверзева Т. А. Теоретико-методологические основы системно-адаптивного институционального регулирования процессов развития торговли : автореф. дис. ... на соискание ученой степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами (сфера услуг)» / Т. А. Переверзева. – Санкт-Петербург, 2011. – 45 с.
9. Покатаева О. В. Державне регулювання інституціональних трансформацій торговельно-економічних відносин : автореф. дис. ... на здобуття наукового ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.00.03 «Економіка та управління національним господарством» / О. В. Покатаева. – Донецьк, 2010. – 32 с.
10. Стрижак Е. О. Онтологические и методологические основы направленной институциональной экономической теории / Е. О. Стрижак // Journal of Institutional Studies (Журнал институциональных исследований). – 2013. – Т. 5. – № 2. – С. 48-63.
11. Сурмин Ю. П. Теория систем и системный анализ : учеб. пособие / Ю. П. Сурмин // – К. : МАУП, 2003. – 368 с.
12. Теория систем и системный анализ в управлении организациями / [Под ред. В. Н. Волковой и А. А. Емельянова]. – М. : Финансы и статистика, 2006.
13. Уилбер К. Интегральное видение / К. Уилбер. – М. : Открытый Мир, 2009. – 232 с.
14. Философский энциклопедический словарь / Советская энциклопедия. – М., 1983 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://academic.ru/dic.nsf/enc\\_philosophy/4515/МЕТОДОЛОГИЯ](http://academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/4515/МЕТОДОЛОГИЯ).
15. Философская Энциклопедия. В 5 т. – М. : Советская энциклопедия / [Под редакцией Ф. В. Константинова]. 1960-1970 [Электронный ресурс]. – Режим доступа : [http://academic.ru/dic.nsf/enc\\_philosophy/4515/МЕТОДОЛОГИЯ](http://academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/4515/МЕТОДОЛОГИЯ).
16. Хакен Г. Информатика и самоорганизация / Г. Хакен. – М. : Мир, 1991.
17. Янг С. Системное управление организацией [Пер. с англ. под ред. С. П. Никанорова, С. А. Батасова] / С. Янг. – М. : «Советское радио», 1972. – 456 с.

УДК 330.4

**Мельник К.М.**

*аспірант кафедри менеджменту,*

*Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут»*

## АДАПТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ

### ADAPTIVE MANAGEMENT OF ENTERPRISE IN THE CONDITIONS OF UNCERTAINTY

#### АНОТАЦІЯ

У статті розглянуто особливості адаптивного управління в сучасних умовах. Визначено середовище взаємодії підприємства при адаптивному управлінні в умовах невизначеності. Розглянуто характер взаємодії підприємства із референтними групами в залежності від рівня невизначеності.

**Ключові слова:** адаптивне управління, зовнішнє середовище підприємства, внутрішнє середовище підприємства.

#### АННОТАЦІЯ

В статье рассмотрены особенности адаптивного управления в современных условиях. Определена среда взаимодействия предприятия при адаптивном управлении в условиях неопределенности. Рассмотрен характер взаимодействия предприятия с референтными группами в зависимости от уровня неопределенности.

**Ключевые слова:** адаптивное управление, внешняя среда предприятия, внутренняя среда предприятия.

#### ANNOTATION

In the article the features of adaptive management are considered in modern terms. The environment of co-operation of enterprise is certain at adaptive management in the conditions of uncertainty. Character of co-operation of enterprise is considered with reviewer groups depending on the level of uncertainty.

**Key words:** adaptive management, external environment of enterprise, internal environment of enterprise.

**Вступ.** В умовах глобалізації світової економіки підприємствам України необхідно підвищувати свої конкурентні переваги шляхом використання новітніх підходів до управління.

У зв'язку зі зростанням рівня невизначеності та ризиків навколишнього середовища завдання підвищення спроможності підпри-