

УДК 378.126+337.134: 371.11

А. М. Колосов, О. С. Савченко

**ЗМІНА ДИДАКТИЧНИХ АКЦЕНТІВ ПРИ ПІДГОТОВЦІ
МЕНЕДЖЕРІВ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОГО РИНКОВОГО
СЕРЕДОВИЩА**

У сучасному світі роль управління як сфери людської діяльності постійно зростає, відповідно вдосконалюється система підготовки менеджерів – фахівців у сфері управління підприємствами і організаціями за спеціальністю 073 «менеджмент» в межах галузі знань 07 «управління та адміністрування». Підготовка фахівців з менеджменту здійснюється з викладанням основ теорії організації, а також дисциплін, що розкривають зміст, методи й форми менеджменту організацій, державного управління, публічного адміністрування, окремих об'єктів управління всередині підприємств і організацій – персоналу, виробничих процесів, інвестиційної діяльності тощо. При цьому сучасна наука управління приділяє певну увагу особливостям сучасного середовища, у якому функціонують ті чи інші об'єкти управління. Але, сучасні умови функціонування підприємств і організацій стають все більше невизначеними й непередбачуваними, що перетворює їх на чинник найбільшого впливу на результати діяльності підприємств, який іноді перекреслює всі намагання ефективного управління. Сучасна наукова думка, як і передовий досвід управління, на жаль, не встигають адекватно реагувати на зміни, що відбуваються в середовищі їхнього функціонування. Це потребує значного підсилення, а отже, певної зміни дидактичних акцентів саме при розгляді питань, що стосуються стану середовища функціонування керованих об'єктів при викладанні навчальних дисциплін з менеджменту, чому й присвячена дана стаття.

Ринкове середовище з самого початку формування сучасного менеджменту визнається таким, що впливає на уявлення самого змісту менеджменту. Вважається, що класичний менеджмент, започаткований класиками управління Ф. Тейлором, А. Файолем та ін. [1], створювався в період такого найбільш сприятливого виробникові стану ринку, коли примат (перевага) виробника над споживачем був незаперечним. Уперше «класичний» менеджмент зазнав необхідності вдосконалення, коли перевага в стосунках виробник – споживач стала зміщуватися на бік споживача в період розквіту так званого «суспільства споживання», що призвело до уявлень «неокласичного» менеджменту, як системи управління поведінкою економічних суб'єктів у більш невизначеному середовищі. З позицій неокласичного підходу викладання менеджменту спиралося на новий характер ринкових зв'язків між суб'єктами, що вільно хазяйнують заради отримання максимального прибутку [2]. Подальше підсилення ролі конкуренції на ринку привело до нового

зміщення акценту викладання менеджменту як стратегічного, основним завданням якого стає забезпечення більш упевненого становища підприємства в конкурентному середовищі [3]. Прискорення темпів змін ринкового середовища потребувало акцентування того факту, що стосунки суб'єктів на ринку стають важливішими за їхній статус, що допускає зміну границь цих суб'єктів і дало старт розвитку так званої «інституціональної теорії» [4] та започаткуванню практики «злиття й поглинання». В умовах наростаючої невизначеності ринкового середовища в минуле відходить практика викладання традиційного управління на основі точних економічних розрахунків, а все більше актуалізується необхідність розглядати організацію як відкриту систему, яка постійно взаємодіє із зовнішнім середовищем, до якого вона має пристосуватися, відбиваючи таким чином ситуаційний підхід до управління [5]. В умовах, коли середовище змінюється під впливом значної кількості зовнішніх чинників, застосовують кореляційні математичні моделі, що дозволяють прогнозувати рівень потрібних показників у залежності від декількох факторів, найважливіші з яких наперед більше або менше відомі. У випадку ж нерозуміння чинних процесів на ринку статистичні моделі, залишаючись за формою кореляційними, по суті стають стохастичними, дійсність яких проявляється під опосередкованим впливом значної кількості невизначених факторів. При повній невизначеності ринку, коли ніяке його прогнозування неможливе, стан середовища слід уявляти як сукупність випадкових, хаотичних процесів, які можна розглядати як відкриту нестабільну систему, що здатна виявляти певні синергетичні прояви, вивчення яких ще нещодавно здійснювалося лише в галузі фізики, біології, соціальної сфері, а останнім часом і в економіці, що довів Д. Рюель у своїй роботі [6]. У той же час, настільки величезний вплив стану середовища на зміст менеджменту не відображений певним чином ні структурою, ні змістом типових навчальних матеріалів з даної дисципліни. Ураховуючи особливості навчальних процесів в умовах ХХІ століття, яке є перенасиченим інформацією, майбутній менеджер як особистість повинен вільно орієнтуватися та бути здатним приймати ефективні управлінські рішення в будь-яких зовнішніх умовах [9]. виправленню саме даного недоліку й присвячена дана стаття.

Отже **метою** статті є обґрунтування зміни дидактичних акцентів при підготовці фахівців з менеджменту для підприємств і організацій, що функціонують в невизначеному середовищі.

Не зважаючи на загальне визнання впливу стану сучасного ринкового середовища на зміст управлінської діяльності, все ж таки даний тезис не відображений в структурі дисциплін з підготовки менеджерів у достатній мірі. Співвідношення характеристик середовища та його впливу на інструментарій менеджменту, зазвичай, подається в доволі поверхневому й приблизному вигляді. Сама характеристика ринкового середовища не розкривається в дійсній багатогранності, без

достатнього визначення параметрів, що викривають особливості кожного стану середовища, без необхідної класифікації його станів, а відповідно – і подання впливу середовища на зміст інструментів менеджменту, що викладаються, не достатньо деталізованим. Для прикладу, приведемо в табл. 1 типовий характер відображення визначеного тезису щодо взаємозалежності характеристик ринкового середовища й змісту знань в практиці викладання управлінських дисциплін з підготовки менеджерів.

Таблиця 1

Типове відображення взаємозалежності ринкового середовища й змісту в дисциплінах з підготовки менеджерів

Дисципліна	Тема	Подання характеристики середовища	Подання впливу середовища на зміст викладання
Теорія організації	6. Самоорганізація	Сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за межами підприємства та не підвладні ним	Організація діяльності в умовах наявності або відсутності закономірностей проявів середовища
	7. Зовнішнє й внутрішнє середовище організації		Формування організаційної структури підприємства, його взаємодії з акторами зовнішнього середовища
Організація виробництва і планування діяльності підприємства	2. Форми й методи організації виробництва	Характеристика обсягів споживання продукції як масове, серійне й одиничне	Застосування різних форм організації виробництва: потокових, гнучких, індивідуальної тощо
	8. Планування об'ємних показників діяльності	Сукупність чинників споживання в умовах конкурентного ринку	Моделі й методи визначення обсягів реалізації продукції, товарів і послуг
Менеджмент	2. Історія розвитку вчення про менеджмент	Взаємовідносини на ринку виробників, торговців та споживачів	Формування етапів розвитку теорії менеджменту в залежності від характеру ринку
	6. Функція планування	Характеристика стабільності або, навпаки, змінюваності процесів на споживчому ринку	Методи використання закономірностей ринку при визначенні цілей і програми діяльності економічних суб'єктів
	11. Функція регулювання		Організація управлінської діяльності на основі зворотного зв'язку впливу середовища на досягнення цілей діяльності суб'єктів

Таке викладання навчального матеріалу створює в слухача доволі схематичне й спрощене уявлення щодо вибору інструментів менеджменту відповідно до стану середовища, в якому функціонує суб'єкт бізнесу. У кінцевому рахунку це шкодить формуванню в майбутнього менеджера дійсної системи теоретичних знань і практичних навиків у сфері управління підприємствами і організаціями. Ураховуючи вагомість саме питання адекватності застосування управлінських знань та вмінь, подолання вказаного недоліку в системі викладання дисциплін з менеджменту потребує суттєвого зміщення дидактичних акцентів з подання інструментів менеджменту як таких, на їхнє викладання виключно у відповідності із становищем і характером змін, що відбуваються в ринковому середовищі. Для цього, по-перше, потрібно більш детальне уявлення самої суті змінюваності та невизначеності сучасного середовища функціонування підприємств і організацій. Ураховуючи доволі значну складність даного питання для просування до повноцінної класифікації станів середовища необхідно враховувати наявність двох незалежних процесів, що перетинаються:

1) об'єктивний процес змінювання ринкового середовища в процесі науково-технічного прогресу, розвитку ринкових відносин, глобалізації ринку та ін.;

2) розвиток наукових уявлень стосовно пізнаваності ринку, його закономірностей, параметрів, характеру та швидкості їхньої змінюваності тощо.

Очевидно, що сучасні уявлення менеджменту мають ґрунтуватися на основі досягнень саме процесу пізнання об'єктивної реальності, що стосується стану ринкового середовища. Але й очевидно, що процес пізнання завжди відстає від стану досліджуваного об'єкту, якщо він постійно розвивається. Так, сам розвиток менеджменту як сучасної науки управління організаціями постійно стимулювався тим новим розумінням середовища бізнесу, яке ставало відомим науковій і бізнесовій спільноті. Отже, протягом майже цілого 20 століття менеджмент розвивався внаслідок визнання нової якості ринкового середовища і характеру взаємовідносин економічних суб'єктів в ньому. При цьому найбільшу увагу приділяли саме невизначеності ринкового середовища, яка постійно посилювалася в процесі розвитку ринку в цілому, як це продемонстровано в табл. 2. Однак, останнім часом спостерігається серйозна зміна світогляду щодо розуміння суті невизначеності середовища. Те, що невизначеність взагалі властива ринковій економіці, відзначали ще економісти ХІХ століття, пророкуючи економіці й бізнесу вічну боротьбу з нею, однак під невизначеністю ринкового середовища зазвичай розуміли непізнаність внутрішніх закономірностей його розвитку на майбутнє. Таке розуміння невизначеності націлювали на використання всіх способів дізнатися майбутнє за допомогою математичного аналізу, прогнозування, управління ризиками та ін.

Таблиця 2

**Розвиток менеджменту як науки по етапах зміни уявлень
щодо стану ринкового середовища**

<i>Період</i>	<i>Уявлення характеру ринку</i>	<i>Етап розвитку</i>	<i>Основна особливість етапу менеджменту</i>	<i>Особливість поведінки підприємства на ринку</i>
1-а половина 20 ст.	Примат (перевага) виробника над споживачем	Класичний	Розробка принципів раціональної організації праці та управління	Максимальне насичення ринку товарами споживання
3-а чверть 20 ст.	Примат споживача над виробником («суспільство споживання»)	Неокласичний	Вільне хазяйнування економічних суб'єктів заради отримання максимального прибутку	Управління підприємствами в конкурентному і невизначеному середовищі при збереженні їхньої цілісності
3 кінця 20 ст.	Примат оптового покушця (брендів) над виробниками й споживачами	Сучасна управлінська парадигма	Стосунки на ринку стають важливішими за цілісність підприємств, що допускає зміну їхніх границь	Підтримка становища на ринку шляхом «злиття і поглинань»

Протягом останніх 30 років, а особливо зараз, у період тривалої світової фінансово-економічної кризи, приходять інше розуміння невизначеності, яка може бути двох видів:

1) як невідомість, неусвідомленість внутрішніх закономірностей розвитку ринкового середовища;

2) як невідомість, яка зовсім не має внутрішніх закономірностей, що проявляється як хаотичність.

У цьому відношенні заслуговує на інтерес думка Пітера Друкера, який визначив ще в 1985 році подальший розвиток ринку як «епоху без закономірностей» [7]. В рамках цієї нової парадигми відбувається переосмислення і характеру управління організаціями і підприємствами в хаотично мінливому середовищі, що і вимагає серйозного зсуву дидактичних акцентів викладання дисциплін з менеджменту.

Спробуємо надати загальну класифікацію станів середовища діяльності підприємств і організацій стосовно такого найважливішого показника їхньої діяльності як обсягу продажів продукції (товарів, послуг). Виходячи з класичних постулатів менеджменту зовнішнє середовище функціонування організації формує сукупність неконтрольованих суб'єктів і сил, що діють за її межами та невіддільні їй [1]. Але в сучасній практичній діяльності у кожного підприємства створюється власне зовнішнє середовище, у формуванні якого відіграють роль різні учасники, включаючи й саме підприємство. Тобто, у одному місці, на одному й тому ж ринку різні економічні суб'єкти можуть мати зовсім різні середовища свого існування. Саме боротьба за створення більш привабливого середовища свого функціонування й призвела до

сучасного погляду на підприємство, яке може змінюватися заради більш привабливих умов функціонування на ринку.

Так, з урахуванням результатів досліджень Р. Коуза, середовище функціонування підприємств можна охарактеризувати в залежності від характеру розподілу продукції, який може відбуватися в наступних формах [8].

1. Постачання підприємством-монополістом у даній сфері продукції чи послуг.

2. Як централізований розподіл – при виконанні державного замовлення.

3. Постачання в порядку кооперації із зовнішніми партнерами на основі довготривалих контрактів.

4. Постачання в порядку внутрішньої кооперації всередині корпорацій.

5. Постачання на «чистий» немонополізований ринок, наприклад, ринок споживання продукції критичного вжитку (основних харчових продуктів, ліків та ін.).

6. Постачання на загальний ринок споживання на рівних умовах із іншими учасниками.

Якщо проаналізувати приведені 6 типів постачання підприємств своєї продукції на ринки, то можна відзначити наступні 4 парадигми існування певної невизначеності ринкового середовища:

1) перші 2 схеми формування ринку залишають невизначеними лише строки тривалості монопольного становища або наявності державних контрактів;

2) схеми 3-4 залишають невизначеними строки та умови продовження постачальницьких контрактів усередині корпорацій, можливості злиття і поглинань одних економічних суб'єктів іншими;

3) 5-та схема формує класичний конкурентний ринок з перевагою постачальника продукції критичного вжитку, невизначеність якого для кожного з учасників складається виключно їхньою конкуренцією з урахуванням споживчих переваг покупців, ціни та якості товарів, зручності придбання та ін.;

4) остання, 6-я схема постачання формує ринок, невизначеність якого складається під впливом значно більшої кількості чинників, що відображають, окрім місцевих, регіональні й загальноекономічні чинники, науково-технічні й споживацькі тенденції, курсові коливання національної валюти, темпи інфляції тощо.

Кожна з приведених 4-х парадигм утворення ринкового середовища формує певні межі його можливої невизначеності. Приведемо всі можливі варіанти невизначених станів середовища з погляду на їхнє математичне відображення і проілюструємо це схемою на рис. 1.

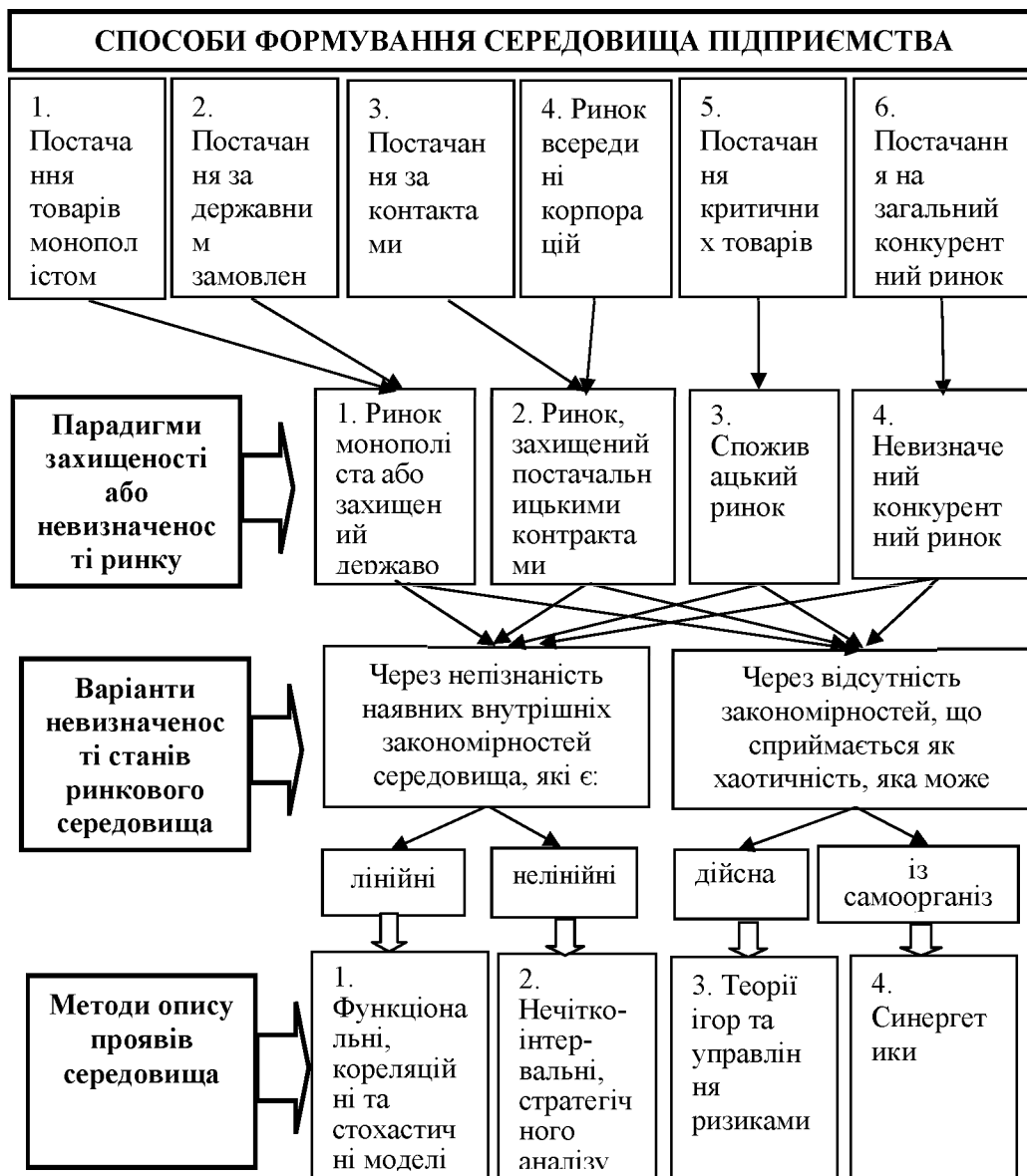


Рис. 1. Загальна схема формування варіантів невизначеності на споживчому ринку із рекомендаціями щодо їхнього врахування

Приведена схема відображає наступні варіанти невизначеності середовища.

1. Невизначеність через непізнаність проявів наявних внутрішніх закономірностей середовища, які можуть бути:

а) лінійними, зокрема, функціональними, кореляційними або стохастичними;

б) нелінійними (або дискретними), у тому числі такими, що:

- можуть бути формально описані функціональною залежністю;

• не можуть бути формально описані функціональною залежністю і потребують дискретного відображення.

2. Невизначеність через відсутність проявів певних закономірностей, що сприймається як хаотичність, у тому числі:

а) як дійсна хаотичність, без будь-яких закономірностей;

б) як хаотичність, що проявляє внутрішні процеси самоорганізації, яку можна намагатися встановити формальними способами.

До кожного з варіантів невизначеності середовища можуть бути застосовані певні методи її врахування в процесі управління діяльністю підприємства.

1. Так, при визначенні лінійної залежності обсягів продажу товарів R від сукупності впливових чинників X у загальному вигляді $R = f(X_1; X_2 \dots X_i \dots X_n)$, необхідно встановлення цих чинників, таких як:

рівень платоспроможності споживачів;

рівень інфляції;

співвідношення ціни й якості товару;

рівень витрат на просування товарів на ринок та ін.

2. У разі відсутності чітких лінійних функцій обсягів продажів на ринку можуть бути встановлені нелінійні функції, коли дія найбільш впливових факторів в значній мірі затушовані дією безлічі інших непізнаних чинників. При цьому весь діапазон змінювання показника R може бути розділений на певні інтервали, у яких коливаються значення показника протягом певного періоду, як це відображає схема на рис. 2.

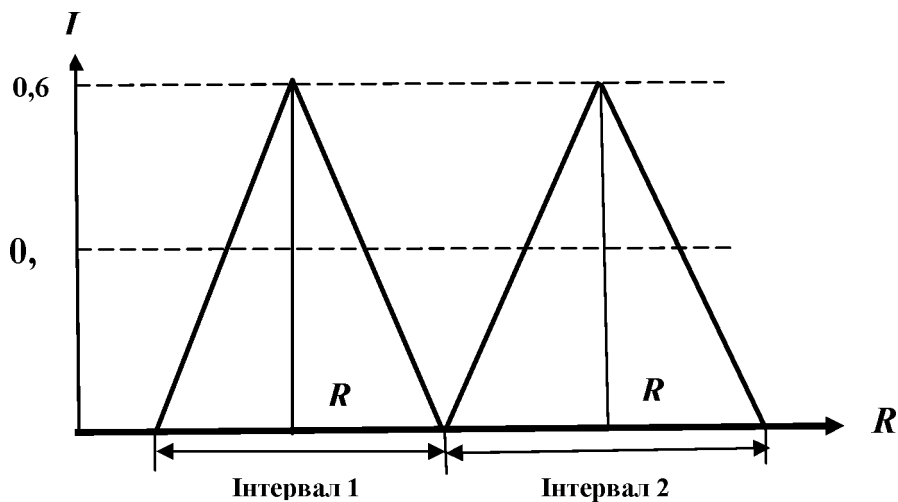


Рис. 2. Принцип відношення планової величини обсягу продажу товарів R до певного інтервалу значень (I – імовірність будь-якого значення показника всередині інтервалу)

Приналежність показника обсягу продажів I до певного інтервалу встановлюється із врахуванням їхньої імовірності, яка найбільша для середини інтервалу й найменша до його крайніх значень. До планових

розрахунків, відповідно, беруться середні значення показника в даному інтервалі – R_1 , або R_2 .

Позиціювання підприємства на ринку продажу своєї продукції здійснюється за допомогою численних методів стратегічного аналізу. Наприклад, становище підприємства на ринку встановлюється за допомогою матриці Бостонської консультативної групи (БКГ), приведеної на рис. 3.

Попит		Частка на ринку	
		Висока	Низька
Зростання ринку	Високе	«Зірки»	???
	Низьке	«Дійні корови»	«Собаки»

Рис. 3. Матриця БКГ щодо визначення становища підприємства на ринку

Матриця БКГ відображає структура кількості товарів підприємства в сегментах споживчого ринку в координатах осей: «частка підприємства на даному сегменту ринку» і «зростання ринку». Найкраще становище підприємства забезпечують так звані «товари-зірки», за якими воно лідирує та попит на які зростає. Подібні лідерські товари, потреба в яких залишається незмінною, становлять так звані «дійні корови». «Товари-собаки» у складі асортименту підприємства можуть складати обов'язковий мінімум, а найбільше непередбачувані результати для підприємства становлять товари, позначені як питання (???)

3. У разі доведеної відсутності будь-яких закономірностей на ринку, який сприймається як хаотичний, очікування будь-якої його реакції слід сприймати, за принципами теорії ігор, як сукупність стратегій середовища. При цьому кожна стратегія формує певний можливий обсяг попиту S . Відповідно до кожної такої стратегії підприємство (як гравець), може виробити власні стратегії, виходячи з певного діапазону обсягів пропозиції R . Очевидно, що розбіжність обсягів очікуваної пропозиції і фактичного попиту ($R S$) коштує певних втрат. Отже, може бути побудована матриця втрат для всіх сполучень стратегій гравця й середовища у вигляді наступної табл. 3. Вибір найкращої стратегії для підприємства здійснюється за принципово новими критеріями ефективності. Зокрема, в даному разі таким критерієм є *мінімакс*, за яким вибрана стратегія забезпечує мінімальні зі всіх можливих максимальних втрат підприємства по своїх стратегіях (порядок вибору мінімаксної стратегії приведений в табл. 3).

Таблиця 3

Матриця втрат підприємства по варіантам сполучення стратегій підприємства і середовища (умовний приклад)

Стратегії підприємства із різним обсягом пропозиції R	Стратегії середовища, що розрізняються Обсягом попиту S					Максимальні втрати	Визначення міні-максу
	1 – найменшим	2 – малим	3 – середнім	4 – великим	5 – найбільшим		
1-найменшим	0	14	16	20	26	26	
2-малим	12	0	8	16	19	20	Мінімакс
3-середнім	22	18	0	12	16	22	
4-великим	30	28	16	0	8	30	
5-найбільшим	32	24	16	8	0	32	

4. У разі очікування внутрішньої самоорганізації в зовні хаотичному середовищі застосовують методи сучасної синергетики, зокрема, *метод точкових відображень*, проілюстрований на рис. 4.

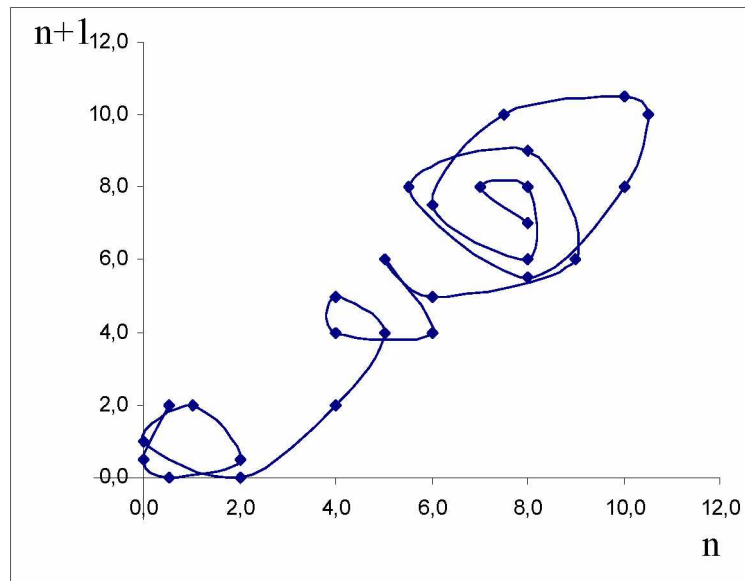


Рис. 4. Точкове відображення процесу змінювання споживчого попиту на хаотичному ринку

При систематичному вивченні попиту на ринку вихідні дані розташовують у декартових координатах за так званою функцією Пуанкаре:

$$X_{n+1} = F(X_n),$$

де X_n – показник попиту в n -й період часу;

X_{n+1} – показник попиту у наступний $(n+1)$ -й період часу.

У якості прикладу графік на рис. 4 відображає траєкторію показника попиту за певний період, який свідчить, зокрема, про наявність зацикленості навколо окремих точок відносно стійкого попиту, а саме:

точка 1* біля 8 тисяч грн. продажів за добу, яка відображала стійкий стан споживчого попиту протягом певного періоду;

точка 2* біля 5,6 тисяч грн. продажів протягом іншого періоду;

точка 3*, що символізує практичне зникнення попиту.

Отже, матеріали статті доводять, що доволі значна різноманітність проявів невизначеності середовища функціонування підприємств, зокрема, стосовно обсягів продажів на споживчому ринку потребує більш розвернутого викладання проблематики невизначеності середовища в процесі підготовки менеджерів. На відміну від звичайного освітнього процесу, який спрямований на передачу знань та навичок, отриманих у минулому, сучасне викладання менеджменту повинно створювати в слухачеві вміння передбачати майбутнє. Тому підготовка управлінців не може базуватися на традиційній концепції навчання і вимагає переходу до формування стійких творчих і дослідницьких навичок, пов'язаних, зокрема, із умінням приймати управлінські рішення в умовах невизначеного ринкового середовища.

Список використаної літератури

- 1. Виханский О.** Менеджмент : учебник / О. Виханский, А. Наумов. – М. : Инфра-М. 2014. – 576 с.
- 2. Кириленко В. В.** Історія економічних вчень: навч. посібник / За заг. ред. В. В. Кириленка. – Тернопіль : Економічна думка, 2007. – 233 с.
- 3. Ансофф И.** Новая корпоративная стратегия / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 1999. – 413 с.
- 4. Коуз Р.** Фирма, рынок и право / Р. Коуз. – М. : Новое издательство, 2007. – 224 с.
- 5. Новак В. О.** Основи теорії управління : електронний ресурс / В. О. Новак ; МОН України, Національний авіаційний університет. – Режим доступу: <http://dSPACE.nau.edu.ua:8080/bitstream/NAU/16915/1/htm>.
- 6. Ruelle D.** Chance and Chaos, Princeton University Press, 1991.
- 7. Drucker P.** Innovation and entrepreneurship. Practice and principles / П. Друкер. Бизнес и инновации. Принципы и практика. – Collins: 1993. – 293 p.
- 8. Колосов А. М.** Теорія організації: навч. посіб. / А. М. Колосов, Н. В. Прус; Держ. закл. «Луган. нац. ун-т імені Тараса Шевченка». – Луганськ : Вид-во «Елтон-2», 2014. – 212 с.
- 9. Жигірь В. І.** Особливості професійної підготовки менеджерів освіти в умовах магістратури / В. І. Жигірь. Наукові праці Донецького національного технічного університету. Серія: Педагогіка, психологія і соціологія. – Вип. 2(12) 2012. – Донецьк : ДВНЗ «ДонНТУ», 2012. – 222 с.

Колосов А. М., Савченко О. С. Зміна дидактичних акцентів при підготовці менеджерів в умовах невизначеного ринкового середовища

Сучасні умови функціонування підприємств і організацій у все більше невизначеному й непередбачуваному середовищі потребують зміни дидактичних акцентів при підготовці менеджерів – фахівців у сфері управління підприємствами і організаціями за спеціальністю 073 – у напрямку прищеплення слухачам знань і навичок урахування особливостей проявів середовища і їхнього впливу на результати діяльності підприємств. Проаналізовано способи створення середовища підприємств на споживчих ринках, пояснені парадигми формування різних станів прояву їхньої невизначеності, приведені методи їхнього врахування в процесі управління стосовно обґрунтування обсягів продажу продукції і товарів. Показано, що на відміну від звичайного освітнього процесу, який спрямований на передачу знань та навичок, отриманих у минулому, сучасне викладання менеджменту повинно створювати в слухачеві вміння передбачати майбутнє, зокрема, на основі навичок приймати управлінські рішення в умовах невизначеного ринкового середовища.

Ключові слова: навчальний процес, підготовка менеджерів, середовище функціонування підприємств, невизначеність, парадигми невизначеності.

Колосов А. Н., Савченко А. С. Смена дидактических акцентов при подготовке менеджеров в условиях неопределенной рыночной среды

Современные условия функционирования предприятий и организаций во все более неопределенной и непредсказуемой среде требуют изменения дидактических акцентов при подготовке менеджеров – специалистов в сфере управления предприятиями и организациями по специальности 073 – в направлении привития слушателям знаний и навыков учета особенностей проявлений среде и их влияния на результаты деятельности предприятий. Проанализированы способы создания среды предприятий на потребительских рынках, объяснены парадигмы формирования различных состояний проявления их неопределенности, приведены методы их учета в процессе управления относительно обоснования объемов продаж продукции и товаров. Показано, что в отличие от обычного образовательного процесса, который направлен на передачу знаний и навыков, полученных в прошлом, современное преподавание менеджмента должно создавать у слушателя умение предвидеть будущее, в частности, на основе навыков принимать управленческие решения в условиях неопределенного рыночной среды.

Ключевые слова: учебный процесс, подготовка менеджеров, среда функционирования предприятий, неопределенность, парадигмы неопределенности.