

## ЦЕЛЕВАЯ ОРИЕНТАЦИЯ МОДИФИКАЦИИ СИСТЕМ ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В УСЛОВИЯХ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

**Обоснована необходимость использования модификации в качестве инструмента адаптации систем планирования промышленных предприятий к условиям рыночной экономики. Определены целевые ориентиры модификации и отдельные инструменты их реализации.**

**Ключевые слова:** организационно-экономические изменения, неопределенность, адаптация, модификация, целевая ориентация, система планирования.

Модификация в общем понимании ее значения связана с внесением прогрессивных изменений, созданием улучшенного варианта новой видоизмененной модели объекта, характеризующейся появлением новых свойств.

Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, А.А. Ратновский дают несколько трактовок понятия «модификация», в определенной степени повторяющих уже приведенное. Но наибольшее внимание заслуживает последняя из них, представляющая «модификацию» как «изменение структуры управления компании, не изменяющее конструктивно принципы ее организации, но осязаемое и необходимое для достижения положительных сдвигов в работе» [7].

Для определения авторского видения содержания модификации систем планирования представляется целесообразным рассмотреть схожее с ним понятие, имеющее аналогичную направленность и часто употребляемое в настоящее время, «модернизация» (от греч. *moderne* – новейший), означающее «вводить усовершенствования, улучшать и обновлять объект, сделать отвечающим современным требованиям».

Иногда задачи модернизации сводят к вопросам научно-технического и технологического развития. Так, используется трактовка модернизации, характеризующая ее как усовершенствование, улучшение, обновление объекта, приведение его в соответствие с новыми требованиями и нормами, техническими условиями, показателями качества. Отмечается, что модернизируются в основном машины, оборудование, технологические процессы.

Различие в терминах заключается в том, что «модернизация» является более широким по значению понятием, по отношению к которому «модификация» характеризуется меньшей глу-

биной изменений объекта, не делающих его принципиально новым.

Целесообразно выделить следующие подходы к определению содержания организационно-экономических изменений, сопутствующих развитию таких объектов, как система управления и ее функциональные подсистемы, одной из которых является система планирования. Согласно первому подходу предлагается условно делить такие изменения по их глубине на четыре ранга [4]:

1. Изменения 1-го ранга осуществляются в пределах структурно-функционального строения системы и носят локальный характер (меняется только деятельность). Так, в приложении к системам планирования это, например, компьютеризация отдельных планово-экономических расчетов.

2. Изменения 2-го ранга происходят в структурно-функциональном строении системы, но в границах существующих принципов ее организации (меняются структурно-функциональное строение и деятельность, например компьютеризация плановой деятельности в целом, реализация отдельных локальных изменений в организационной структуре планирования).

3. Изменения 3-го ранга связаны со сменой принципов организации системы на более прогрессивные (меняются структурно-функциональное строение и деятельность, например включение подсистемы бюджетного планирования в систему планирования предприятия).

4. При изменениях 4-го ранга осуществляется коренная перестройка системы (меняются концептуальная основа, структурно-функциональное строение, деятельность, например изменение базовой модели системы планирования).

Как представляется, «модификация» соответствует изменениям 1-го, 2-го и 3-го рангов, «модернизация» – 4-го ранга.

Автор второго подхода Дж. Стюарт рассматривает два типа ключевых изменений [14]. Первое из них сосредоточено на локализации изменения (внутреннее, внешнее), а второе – на причине или намерении изменения. Сочетание двух изменений порождает четыре возможных класса изменений, характеризующих определенную ситуацию (таблица 1).

Рассмотрим примеры таких ситуаций в приложении к такому объекту, как система планирования промышленного предприятия. Формирование и внедрение в практику плановой работы новой организационной структуры планирования (как в предыдущем подходе) является одновременно внутренней по локализации, поскольку осуществляется внутри предприятия, и плановой, так как соответствует намерениям и планам высшего руководства (ситуация А); вызванные этим непредсказуемые изменения в поведении отдельных сотрудников в результате возможных перестановок также являются внутренними, но носят хаотический характер (ситуация С). Решения, принимаемые конкурентами, поставщиками, потребителями, связанные с их деятельностью на рынках, являются для них плановыми, но имеют внешний характер, поскольку изменения происходят за пределами предприятий (ситуация В). Изменение в структуре населения, отраженное в демографических тенденциях (как источник информации для планирования), является внешним, но хаотично по своей сути и по отношению к предприятию (ситуация D).

Таким образом, при модификации систем планирования промышленных предприятий могут быть реализованы все четыре класса изменений, при этом наиболее характерными являются ситуации А и В, в случае присутствия в изменениях субъективного фактора возникают ситуации С, а при наличии взаимодействия с внешней средой – ситуации D.

Подход к оценке ситуации при проведении организационно-экономических изменений, предложенный Дж. Стюартом, учитывает существенную роль окружающей среды, что определяет его важное теоретико-методологическое значение.

Из содержания определений понятия «модификация» в приложении к различным объектам следует, что:

1) модификация является инструментом адаптации объекта к изменениям в его окружении и/или внутреннем состоянии;

2) модификация связана с совершенствованием объекта, так как обеспечивает реакцию на

позитивные и негативные для него изменения с тем, чтобы обеспечить рост или хотя бы частично восполнить потерю эффективности в выполнении им своих функций;

3) модификация заключается в видоизменении объекта, т.е. изменении в отношении частей, отдельных признаков;

4) степень изменения признака, определяющего свойство объекта, прямо пропорциональна силе или длительности действия модифицирующего фактора, вызывающего изменения;

5) каждый модифицирующий фактор вызывает определенные изменения в определенных условиях.

Таким образом, модификация в приложении к такому объекту, как система планирования промышленного предприятия, может быть определена как инструмент адаптации ее базовой модели к изменениям внутренней и внешней среды путем улучшения качественного состава элементов, обеспечивающих появление новых и (или) улучшение имеющихся свойств, но не влияющих на принципы ее формирования и функционирования.

Необходимость адаптации систем планирования промышленных предприятий к условиям рыночной конкуренции посредством модификации базовой модели предусматривает разработку соответствующей концепции, включающей: определение целевой ориентации модификации систем планирования, формирование адекватного механизма и регламентацию процесса его использования. Целевая ориентация модификации систем планирования обосновывается следующими причинами:

- возможностью изменения мировой рыночной конъюнктуры;
- трансформацией стратегии развития национальной экономики;
- необходимостью обеспечения гибкости систем планирования в условиях рыночной конкуренции;
- завоеванием лидерской позиции в конкурентной борьбе;

Таблица 1. Классы проводимых организационно-экономических изменений на промышленных предприятиях

Основания/причины изменений	Изменение	
	внутреннее	внешнее
плановое	Ситуация А	Ситуация В
хаотическое	Ситуация С	Ситуация D

- наиболее полным удовлетворением потребностей рынка;
- получением доступа к новым товарным рынкам;
- рационализацией бизнес-процесса планирования;
- реализацией требований регулирующих и контролирующих органов;
- передачей выполнения второстепенных функций субподрядчикам на основе аутсорсинга;
- изменением объема и структуры инвестиций и др.

Целевая ориентация модификации систем планирования промышленных предприятий представлена на рисунке 1.

Рассмотрим основные целевые ориентиры, оказывающие системное влияние на развитие предприятия. В постиндустриальной экономике – экономике знаний – возможность выживания, функционирования и эффективного развития (основополагающие процессы жизнедеятельности предприятия) в динамичных и зачастую неблагоприятных условиях внешней среды определяется тем, насколько компетент-

ны руководители в вопросах планирования.

Жизненно важные для предприятия процессы выживания, текущего функционирования и радикального развития находятся в диалектическом противоречии друг с другом, обладая разнонаправленными характеристиками, что определяет отличия в элементной базе системы планирования и тем самым переход от одной ее модификации к другой. Выживание связано с реализацией «допущения непрерывности деятельности предприятия», которая в свою очередь является идеей, определяющей восприятие деятельности предприятия в современной экономике как направленной на функционирование и развитие, а не заранее ограниченной определенными временными или целевыми рамками.

Для планирования развития необходим более широкий информационный горизонт, чем для текущего функционирования, чтобы непрерывно отслеживать внешние возможности и угрозы, а также более качественный аналитический потенциал, чтобы адекватно оценивать перспективность появления возможно-



Рисунок 1. Целевая ориентация модификации систем планирования промышленных предприятий

стей и угроз. Отсутствие указанной «широты и глубины зрения» недопустимо сужает спектр потенциальных направлений развития предприятия.

Переход от одного процесса жизнедеятельности к другому сопровождается изменениями во внешней среде предприятия, которые могут быть вызваны: технологией, управлением знаниями, растущим народонаселением, глобализацией экономики, геополитикой, культурой, растущим уровнем образования, интеллектуализацией труда, увеличивающимися возможностями производства, введением нового законодательства, требованиями, которые выдвигает общество, появлением новых рынков [11]. Методы оценки и характеристики нестабильности внешней среды рассматриваются И. Ансоффом [2] (таблица 2).

Эти изменения вынуждают промышленные предприятия расширять сферу деятельности, менять организационную структуру, осуществлять слияния и поглощения, в корне меняться, производить сокращение штатов, проникать на новые рынки, передислоцироваться, упрощать стиль работы, производить реинжиниринг, налаживать сотрудничество со старыми конкурентами.

П. Друкер считает, что результаты и ресурсы не существуют внутри бизнеса [5]. Результаты в рыночной экономике зависят от покупателя, а любая деятельность связана с затратами ресурсов, поступающих извне. Это указывает на роль внешней среды, ее индикативную значимость, на то, что прибыль появляется при взаимодействии с внешней средой.

Изменения во внешней среде изменяют компоненты внутренней среды предприятия (таблица 3).

Традиционное представление внутренней среды промышленного предприятия, состоящей из целей, задач, сформированной для их реализации организационной структуры, персонала и используемой им для производства продукции технологии, лежит в основе методического обеспечения стратегического анализа и планирования на предприятиях.

Для целей настоящего исследования целесообразным считаем ввести понятие «системной среды промышленного предприятия», представляющей собой совокупность его внешней и внутренней среды и формы их взаимодействия.

В условиях современных изменений прогнозирование, предсказание последствий изменений для промышленных предприятий лежит в плоскости неопределенности, которую И. Пригожин называет «упорядоченным хаосом» [12].

Возможны следующие формы реакции промышленных предприятий на изменения внешней среды: не замечать (игнорировать); понимать их неизбежность; готовиться к изменениям; активно использовать для реализации собственных целей; формировать будущее на основе проведения ключевых изменений (создаваемых внутри предприятия) во внешней среде. В научной литературе согласно положениям концепции «жизненного цикла» в управлении четко прослеживается, что для выживания, функционирования и развития предприятия необходимо управлять изменениями, влияющими на его деятельность, извлекая при этом вы-

Таблица 2. Методы оценки и характеристики нестабильности внешней среды

Характеристики	Степень усиления нестабильности среды (шкала И. Ансоффа)				
	Стабильность	Реакция на перемены	Предвидение	Исследование	Творчество
Первичность (известность) события	Первичные	В пределах экстраполяции опыта	Неожиданные, не имеющие полного аналога	Неожиданные и совершенно новые	
Темп изменений	Медленнее, чем решения предприятия	Сравнимый с реакцией предприятия		Быстрее, чем реакция предприятия	
Предсказуемость	По аналогии с прошлым	Путем экстраполяции	Предсказуемые серьезные проблемы и новые возможности	Частичная предсказуемость по слабым сигналам или непредсказуемые изменения	
Методы решений	На основе экстраполяции				
	–		Предвидение изменений		
	–			Экспертные решения	

годы из внешних и внутренних источников изменений. Это соответствует пятой форме реакции предприятий на изменения, что представляется значимым не только для крупных предприятий, способных влиять на компоненты внешней среды и тем самым изменять ее, но средних и малых предприятий, имеющих возможность инициировать изменения во внешней среде, влияя, например, на исход конкурентной борьбы посредством изменения конкурентного поведения на соответствующем товарном рынке, создания редких потребительских свойств у товара, конкурирующего с товаром других товаропроизводителей, и т.д. В связи с этим Ф. Смит, основатель и генеральный директор Federal Express, отмечает: «Изменения – это условное обозначение открывающихся возможностей, и если вы способны предвосхищать перемены в бизнесе, перед вами открываются большие возможности» [11, стр. 43].

Изменения различного рода, как внешние, так и внутренние, способствуют росту неопределенности внешней и внутренней среды промышленного предприятия.

Впервые принцип неопределенности сформулировал В. Гейзенберг для физических явлений. Он показал, что в пределах господствующей парадигмы невозможно одновременно определить два критических свойства точечных частиц и по мере того, как точность определения одной возрастает, точность другой уменьшается [3].

А.И. Ильин неопределенность понимает как отсутствие полной и достоверной информации, используемой при составлении и реализации плана [6].

К. Шенноном было введено понятие «количества информации» как меры неопределенности состояния системы, уменьшаемой при полу-

чении информации. Количественно выраженная неопределенность состояния получила название энтропии по аналогии с подобным понятием в статистической механике. При получении информации снижается неопределенность, то есть энтропия, системы. Чем больше информации получает лицо, принимающее решения, тем больше снимается неопределенность, и энтропия системы уменьшается. При энтропии, равной нулю, о системе имеется полная информация, которая представляется целиком упорядоченной. Таким образом, получение информации связано с изменением степени неосведомленности лица, принимающего решения, о состоянии этой системы [13].

Положение о том, что в современных условиях неопределенность является условием планирования и управления, высказывают многие ученые. По мнению А.О. Недосекина, «неопределенность – это неустранимое качество рыночной среды, связанное с тем, что на рыночные условия оказывает одновременное воздействие неизмеримое число факторов различной природы и направленности, не подлежащих совокупной оценке. При этом, если бы все рыночные факторы, входящие в экономические модели, были бы учтены (что недостижимо), сохранилась бы неустранимая неопределенность относительно характера реакций рынка на те или иные воздействия» [8].

Уровень неопределенности исходных данных, используемых в планировании, достаточно высок. Он связан в том числе с неточностью определения рыночных сегментов и динамики их развития, переходящей в неопределенность плановой выручки от продаж, а затем и в неопределенность финансового результата. Это сопряжено с риском неэффективности планируемого бизнеса.

Таблица 3. Изменения компонентов внутренней среды

Компоненты внутренней среды	Направление влияния изменений внешней среды на компоненты внутренней среды предприятия
Цели и задачи	Цели и задачи любого промышленного предприятия модифицируются с изменением параметров внешней среды и корректируются после достижения очередных результатов
Структура	Изменение целей приводит в результате стратегического предвидения к необходимости организационных преобразований в бизнес-структуре предприятия: открытию новых направлений деятельности и закрытию некоторых старых; осуществлению перемен в организационной структуре управления; созданию системы стимулирования, способствующей выполнению плана
Технология	Изменение целей влечет за собой поток продуктовых, технологических, маркетинговых, организационных инноваций, обеспечивающих повышение организационно-технического уровня предприятия
Персонал	Поведение персонала направляют и координируют с учетом всех видов изменений на предприятии

Плановые решения с учетом полноты и достоверности используемой информации могут приниматься в условиях определенности (возможно только в оперативно-календарном планировании), вероятной определенности и полной неопределенности.

А.Н. Петров предлагает рассматривать планирование во взаимосвязи с неопределенностью деятельности и неопределенностью результата, на который, в свою очередь, влияют как неопределенность внешней среды, так и неопределенность деятельности. По мнению ученого, неопределенность деятельности является субъективной характеристикой, отражающей потенциальную неоднозначность в поведении предпринимателя (менеджера, исполнителя), и зависит от ряда факторов, в числе которых ценностные ориентации высшего руководства, способность к предпринимательству, а также ресурсы [9]. Такая позиция представляется несколько некорректной (спорной), так как игнорирование неопределенности внутренней среды, частью которой является деятельность предпринимателя, не позволяет исследовать все компоненты среды предприятия системно.

Использование планирования в качестве инструмента, снижающего уровень неопределенности системной среды промышленного предприятия, предполагает формирование и дальнейшее использование соответствующей модели механизма адаптации предприятия к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования, позволяющего воспользоваться преимуществами в конкурентной борьбе и предотвратить различные угрозы. Одновременно система планирования промышленного предприятия, являющаяся элементом его системы управления, должна сама адаптироваться к изменениям системной среды.

Адаптация есть результат не всякого, а определенного информационного взаимодействия предприятия и среды.

Р. Акофф связывает адаптацию с необходимостью повышения эффективности системы в процессе достижения ее целей: «Система адаптивна, если при изменении состояния окружающей среды и/или внутреннего состояния, при котором уменьшается ее эффективность в достижении одной цели или более, которые определяют ее функции, она реагирует или дает отклик, изменяя собственное состояние и/или состояние внешней среды таким образом, чтобы увеличить свою эффективность относительно

этой цели или целей. Таким образом, адаптивность представляет собой способность системы модифицировать себя или окружающую среду в случаях, когда изменения негативно воздействуют на систему, таким образом, чтобы восстановить хотя бы часть утраченной эффективности» [1, стр. 79]. При этом предлагается рассматривать четыре возможных типа адаптации:

– внешне-внешняя: система, рефлекслирующая на внешнее изменение модификацией окружения;

– внешне-внутренняя: система, рефлекслирующая на внешнее изменение модификацией самой себя;

– внутренне-внешняя: система, рефлекслирующая на внутреннее изменение модификацией окружения;

– внутренне-внутренняя: система, рефлекслирующая на внутреннее изменение модификацией самой себя.

Большинство авторов исследует внешне-внутреннюю адаптацию.

Адаптацию в специальной литературе рассматривают в широком и узком смысле [10]. Понятие адаптации в широком смысле основывается на историческом (эволюционном) подходе, учитывающем сам генезис явления адаптации, а в узком смысле оно отражает лишь онтогенетический аспект.

Существует определенное тождество в понимании адаптации в широком и узком смысле. Тождество выражается в том, что они имеют единую структурно-функциональную природу: выработка адаптивных модификаций на основе исторически сложившейся нормы реакции. Различие заключается в том, что понятие адаптации в широком смысле отражает исторический процесс формирования самой нормы реакции (пределы модификационной изменчивости какого-либо признака), а в узком смысле – механизм ее проявления в адаптивных модификациях. Норма реакции определяется  $\min$  и  $\max$  границами интенсивности воздействия какого-либо модифицирующего фактора среды, в которых возможно существование вида. Приобретение адаптивной нормы реакции связано с закреплением полезных вариаций признаков в ходе отбора.

Некоторые положения теории адаптации могут характеризовать свойства модификации:

– модификация, как правило, имеет приспособительное значение;

– модифицирующие факторы среды через сдвиги во внутренней среде воздействуют на

объект в чувствительные периоды его развития, изменяя течение онтогенеза (индивидуальное развитие, совокупность последовательных преобразований, претерпеваемых от момента зарождения до конца жизни);

– после прекращения действия модифицирующего фактора необходимость в модификации в большинстве случаев исчезает.

Применительно к классу систем, к которым относятся промышленные предприятия, адаптацию следует рассматривать в зависимости от этапа экономического развития. Под адаптацией понимается, насколько предприятия вовлечены и соответствуют рыночным формам хозяйствования. На первом этапе перехода к рынку это объяснялось как изменение формы собственности, максимизация прибыли, самостоятельная внешнеэкономическая деятельность, повышение конкурентоспособности продукции, сокращение «кадрового балласта» и т.д. Данное понятие

«адаптации» не учитывало социальную сторону экономического развития, как, впрочем, и вся реформистская политика того периода.

С резким изменением экономических условий – спад производства, значительное уменьшение влияния государства на экономику, недоучет социальных последствий реформ – вопрос выживания стал главным, и адаптация понималась как сохранение трудового коллектива, основных фондов и технологий. Вместе с тем ориентация на «выживание» сужала взгляд на перспективу развития предприятия.

Адаптация также понималась как степень освоения «новых правил игры», новых способов производственно-коммерческой деятельности предприятия в принципиально иной внешней среде. Таким образом, процесс адаптации промышленного предприятия связан прежде всего с формированием или перестройкой системы управления в соответствии с новыми эко-

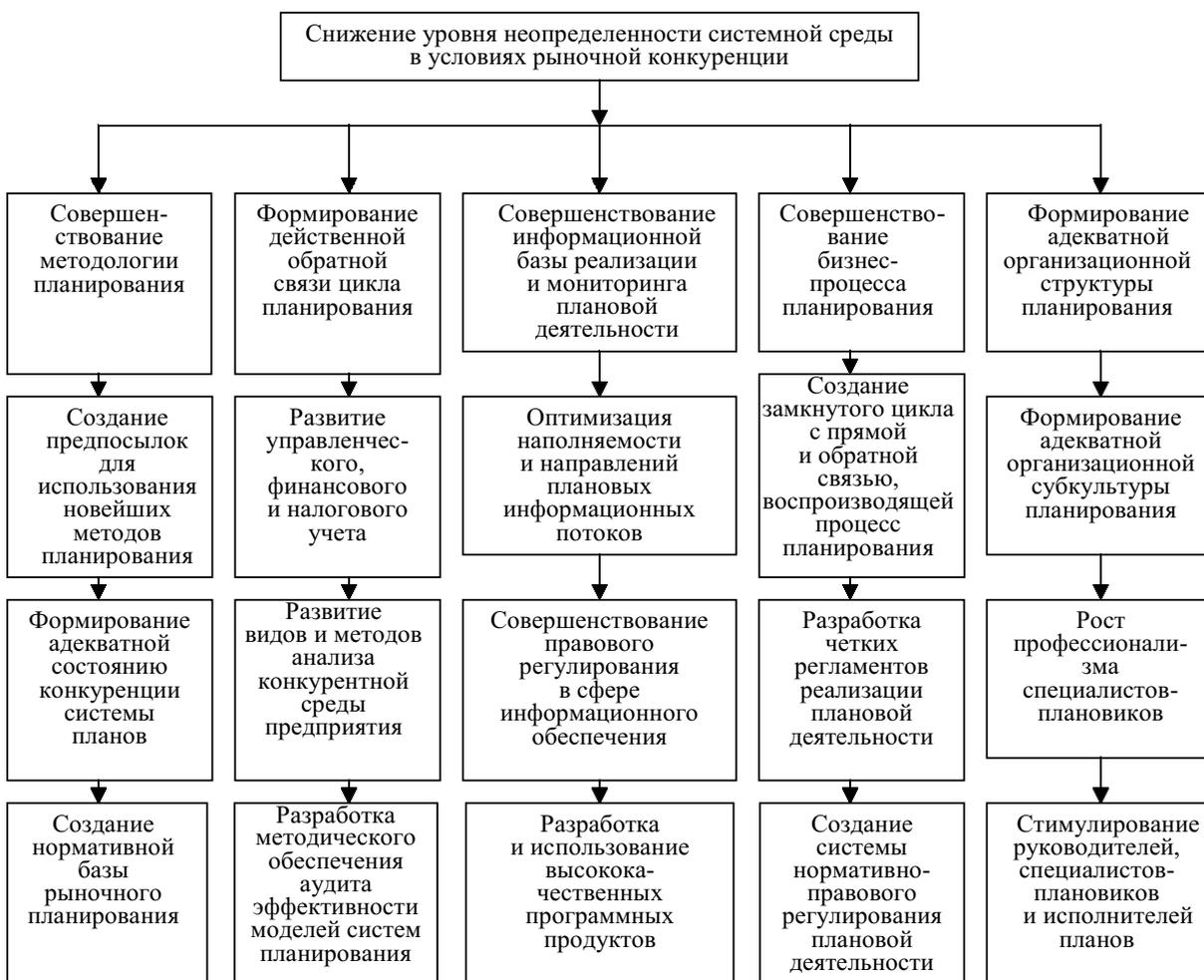


Рисунок 2. Дерево целей модификации базовой модели системы планирования промышленного предприятия в условиях рыночной конкуренции

номическими условиями и предусматривает период ответственной работы по приспособлению всех ее функций.

Применение модификации в качестве инструмента адаптации систем планирования промышленных предприятий (как и любых других систем к условиям определенной среды) к условиям рыночной конкуренции является вполне допустимым. Основной целью при этом следует считать снижение уровня неопределенности, которая обусловлена влиянием модифицирующих факторов, формируемых под воздействием рыночной конкуренции. Для декомпозиции этой цели используем дерево целей, представляющее собой иерархическую структуру

целей и задач, упорядоченную по уровням их решения: основная цель, цели, подцели, задачи, пути решения задач (в англ. этим уровням соответствуют goals, purposes, targets) (рисунок 2). Построение дерева целей в данном случае основано на решении проблем, возникающих при формировании и использовании промышленными предприятиями систем планирования в условиях рыночной конкуренции.

Цели модификации базовой модели системы планирования промышленного предприятия служат основой для формирования соответствующего механизма модификации, позволяющего адаптировать ее к условиям рыночной конкуренции.

27.05.2011

#### Список литературы:

1. Акофф Р.Л. Планирование будущего корпорации: Пер. с англ. – М.: Прогресс, 1995. 326 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление: сокр. пер. с англ. / науч. ред. и авт. предисл. Л.И. Евенко. – М.: Экономика, 1989. 519 с.
3. Гейзенберг В. Введение в единую полевую теорию элементарных частиц = Introduction to the unified field theory of elementary particles: [монография] / В. Гейзенберг; пер. с англ. А. И. Наумова; под ред. Д. Иваненко. – М.: Мир, 1968. 239 с.
4. Гительман Л.Д. Преобразующий менеджмент: Лидерам реорганизации и консультантам по управлению. – М.: Дело, 1999. 496 с.
5. Друкер П. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. / П. Друкер. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. 288 с.
6. Ильин А.И. Планирование на предприятии: В 2 ч. Ч. 1. Стратегическое планирование. – Мн.: ООО «Новое знание», 2000. 312 с.
7. Лозовский Л.Ш., Райзберг Б.А., Ратновский А.А. Универсальный бизнес-словарь. – М.: ИНФРА-М, 1997. 640 с.
8. Недосекин А.О. Методологические основы моделирования финансовой деятельности с использованием нечетко-множественных описаний: диссертация доктора экономических наук, Санкт-Петербургский университет экономики и финансов, Санкт-Петербург, 2003.
9. Петров А.Н. Теория планирования: первое приближение: Монография. – СПб.: ИВЭСЭП, Знание, 2007. 144 с.
10. Философские проблемы теории адаптации. Под ред. Г.И. Царегородцева. М.: Мысль, 1975. 277 с.
11. Харрингтон Д. Совершенство управления изменениями. Искусство совершенствования управления изменениями = Change management excellence. The Art of Excelling in Change management: пер. с англ. / Д. Харрингтон. – М.: РИА «Стандарты и качество», 2008. 189 с.
12. Человек перед лицом неопределенности = L'Homme Devant L'Incertain: пер. с фр. / ред. И. Пригожин. – М.: Ин-т компьютерных исследований, 2003. 304 с.
13. Шеннон К. Работы по теории информации и кибернетике: / К. Шеннон; пер. с англ., под ред. Р. Л. Добрушина, О. Б. Лупанова. – М.: Изд-во иностр. лит., 1963. 832 с.
14. Stewart, J. Organization Development: History, Perspectives and Relevance to NHS Organizatios, NHSTD, Bristol, 1994.

Сведения об авторе:

**Смирнова Елена Викторовна**, зав. кафедрой учетно-аналитических дисциплин Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук, доцент  
460018, г. Оренбург, пр-т Победы, 13; тел. (3532) 372475, e-mail: uadsev@mail.ru

UDC 658.5:338.242.2

**Smirnova E.V.**

Orenburg state university, e-mail: uadsev@mail.ru

#### **THE PURPOSEFUL ORIENTATION OF THE MODIFICATION OF THE SYSTEMS OF PLANNING INDUSTRIAL ENTERPRISES UNDER THE CONDITIONS OF THE MARKET ECONOMY**

The need of using the modification as the tool of the adaptation of the systems of planning industrial enterprises to the conditions of the market economy is substantiated. The purposeful orientators of modification and the separate tools of their realization are determined.

Key words: organizational-economic changes, uncertainty, adaptation, modification, purposeful orientation, planning system