

**В. Я. Паздрій**, аспірант  
кафедри стратегії підприємства,  
ДВНЗ «Київський національний економічний  
університет імені Вадима Гетьмана»

## **МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ ПІДПРИЄМСТВА ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ**

**Анотація.** У статті розкрито сутність поняття взаємодії компанії зі зовнішнім середовищем та досліджено різні моделі реалізації даної взаємодії, зокрема, вивчено їх сутність, передумови, ключові ознаки, інструменти реалізації, переваги та недоліки використання.

|| **Ключові слова.** Зовнішнє середовище, взаємодія, компанія, модель взаємодії, проактивність, проактивний.

**Вступ.** У період індустріальної економіки основна увага менеджменту була зосереджена на вирішенні внутрішніх завдань з метою досягнення максимального результату на ринку. Але в сучасних умовах постіндустріальної, інформаційної економіки змінюється характер і завдання стратегічного менеджменту. Більша увага приділяється створенню умов ззовні для забезпечення довгострокового сталого функціонування компанії. Фактично, можна говорити про те, що фокус уваги переміщується із внутрішнього на зовнішнє середовище. А сама компанія перетворюється з пасивного учасника подій на зовнішньому середовищі в активного модератора процесів у діловому оточенні.

Загострення конкуренції, необхідність випереджувальних заходів і постійного впливу на суб'єкти зовнішнього середовища ставить проблему пошуку нових підходів до глибшого вивчення і формалізації процесів взаємодії підприємства зі своїм зовнішнім середовищем: виділення їх моделей, опис процесів, пошук нових методик реалізації тощо.

Найфундаментальніші підходи до вивчення взаємодії підприємства із суб'єктами зовнішнього середовища простежується у працях П. Друкера, І. Ансоффа, М. Портера, К. Фляйшера, які досліджували як загальні аспекти взаємодії компанії із діловим оточенням, так і більш поглиблено суть, характер, методи провадження конкурентної діяльності, здійснення стратегічного аналізу й виробленням політики діяльності компанії у сфері маркетингу, збуту й внутрішньої організації діяльності.

Питання взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем в українській науковій думці найбільш широко висвітила Л. Г. Шемаєва у своїх працях по стратегічній взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, давши визначення ключовим категоріям, показавши види і механізми її реалізації.

Серед інших вітчизняних учених можна відмітити А. Балабанця, В. Половиникина, А. Н. Карачина, які досліджували різні аспекти розуміння категорії взаємодії: задоволення інтересів (очікувань) підприємства і його стейкхолдерів, вплив зовнішніх суб'єктів на величину та умови отримання доходів підприємства, процеси конкуренції і взаємовигідного співробітництва тощо.

**Постановка задачі.** Незважаючи на те, що є багато досліджень взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, дана проблема, як на нашу думку, потребує подальшого вивчення. Зокрема, актуальними залишається дослідження процесів управління, класифікація моделей і вироблення заходів для забезпечення ефективного функціонування компанії у діловому оточенні.

**Метою статті** є виділення моделей взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем на основі попередньо формалізованих критеріїв і показників.

**Результати.** Ключовою категорією у розумінні моделей взаємодії є категорія *зовнішнього середовища*, яка визначається як багаторівнева взаємопов'язана система суб'єктів, факторів та умов, які перебувають за межами підприємства (зовнішньо) і з якими воно перебуває у взаємодії.

У контексті взаємодії варто внести деякі корективи. Зовнішні фактори мають, безумовно, сильний вплив на характер діяльності й отримані результати. Водночас, компанія також може мати певний вплив на дані фактори або не мати його

взагалі. При цьому основним носієм про склад і вплив даних умов і факторів на компанію виступає інформація [5, с. 48].

Саме поняття взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем в економічній науці ще повністю не сформувалося. На основі вивчення наявних визначень (Л. Шемасвої [8, с. 40], А. Балабанця [3, с. 43] та ін.) можна виділити ряд важливих її характеристик:

- є інтегративною системою внутрішніх і зовнішніх зв'язків;
- відносини між суб'єктами зовнішнього середовища і підприємством носять взаємний характер;
- модель поведінки визначає характер взаємодії компанії на зовнішньому середовищі;
- взаємодія передбачає активну і (або) пасивну форму відносин зі сторони підприємства і активну/пасивну форму зі сторони суб'єктів зовнішнього середовища;
- у процесі взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем відбувається реалізація його інтересів;
- необхідне врахування можливих зворотних реакцій суб'єктів і побудови балансів інтересів.

Враховуючи вище вказане, можна визначити **взаємодію підприємства із зовнішнім середовищем** як комплекс активних і (або) активно-пасивних взаємозв'язків між підприємством і суб'єктами зовнішнього середовища, які направлені на задоволення інтересів кожної із сторін, і які можуть носити партнерський, конкурентний, лобістський, зобов'язувальний та ін. характер, а також, який включає дії підприємства по активному моніторингу свого зовнішнього середовища, розширенню його меж і, можливо, навіть створення бізнес-оточення [5, с. 49].

У процесі дослідження було зауважено, що в різні історичні періоди взаємовплив компанії і її стейкхолдерів був не однаковим. На початку становлення бізнесу спостерігалось ігнорування компаніями свого ділового оточення. А сьогодні, навпаки, підприємства проявляють надзвичайну активність на зовнішньому середовищі. Це підштовхнуло до пошуку і виділення різних моделей взаємодії компанії із зовнішнім середовищем.

Як на нашу думку, ключовим критерієм виділення моделей взаємодії виступає час реагування на подію зовнішнього середовища компанії (рис. 1). Даний показник сукупно відображає внутрішню організацію менеджменту і його підходи до впливу на своє ділове оточення, що відображається у періоді реагування на подію та сигнали зовнішнього середовища.



Рис. 1. Часова шкала реагування компанії на подію зовнішнього середовища

У момент, коли відбулася певна подія компанія може вибрати такі варіанти дії відносно неї:

— приймати рішення під час події для того, щоб мати можливість часткового коригування ходу події для використання у повній мірі можливостей від даної події або для нейтралізації негативного впливу;

— приймати рішення після того, як подія остаточно відбулася. При цьому змінити її хід уже неможливо, а залишається тільки діяти відносно наслідків події (негативних чи позитивних);

— приймати рішення, незважаючи на сигнали зовнішнього середовища, а виходячи тільки з внутрішніх потреб або наявної дійсності.

Особливою реакцією на події зовнішнього середовища є їх випередження, що стало можливим і необхідним в умовах сучасної економіки. За такої ситуації підприємство намагається приймати такі рішення, які б дозволяли або направляти подію в потрібному руслі, або її уникнути, або самим створити необхідну подію на зовнішньому середовищі.

Наступною ознакою виділення, який пов'язаний із попереднім, виступає характер сприйняття компанією свого зовнішнього середовища. Менеджмент підприємства відносно свого зовнішнього середовища може діяти таким чином:

— повністю ігнорувати своє зовнішнє середовище, приймати рішення таким чином, як менеджмент вважає за необхідне, не враховуючи зовнішні умови;

— сприймати своє середовище екзогенно, як щось таке, що сформовано ззовні, і яке не має вагомого впливу на діяльність компанії. Результатом цього стає прийняття рішень відносно внутрішніх запитів із епізодичним реагуванням на зовнішні сигнали;

— сприймати зовнішнє середовище як постійне джерело сигналів, викликів, дій, на які необхідно формувати відповідну реакцію, але при цьому середовище виступає екзогенним і на нього впливати майже не можливо;

— намагатися активно взаємодіяти із суб'єктами зовнішнього середовища, у першу чергу, на рівні оточення прямого впливу. У такому контексті підприємство проводить активний моніторинг зовнішнього середовища, намагається спрогнозувати його розвиток і розробляє відповідні плани або сценарії заходів на випадок певних подій зовнішнього середовища;

— зовнішнє середовище сприймається як суб'єкт управління, при цьому воно вивчається, коригується і навіть створюється.

При розгляді показника впливу підприємства на зовнішнє середовище не можна й забути і про зворотній показник — вплив факторів ділового оточення на діяльність компанії. Згідно нього передбачається дослідження сили впливу, каналів і методів його прояву, ступінь інтеграції усіх суб'єктів у рамках тої чи тої моделі взаємодії компанії із зовнішнім середовищем.

В історичному контексті можна побачити що існували періоди як слабого і мало відчутного впливу суб'єктів ділового оточення на діяльність компанії, так і надзвичайно високого тиску факторів зовнішнього середовища на процес прийняття рішень в рамках єдиної системи «підприємство—зовнішнє середовище», за якого кожна дія узгоджується (гласно чи негласно) з діями інших учасників ринку й загального оточення компанії.

Виділення моделі на основі показника сили і характеру впливу зовнішнього середовища на діяльність компанії не може бути повним без розгляду інституційних умов взаємодії компанії із зовнішнім середовищем. У такому контексті нас цікавитиме рівень розвитку і ступінь взаємодії із компанією:

- споживачів (характер їхніх запитів, участь у створенні цінності продукту);
- конкурентів (кількість, характер конкурентної боротьби і партнерства);
- власників і постачальників ресурсів (їхній ступінь автономії, вплив та інтеграція в процеси діяльності компанії);
- посередників (ступінь самостійності в діловому оточенні компанії, залежність від компанії, роль у створенні додаткової вартості);
- держави (напрямок і сила регулювання, контролю, допомоги компанії, можливість та інструменти впливу компанії на рішення влади тощо);
- макросередовища (сила і напрям впливу суспільства, економічних, технологічних, екологічних факторів).

Кожна із даних груп суб'єктів пройшла свій шлях інституційного становлення і формування, який зумовлював, зокрема, і зміну різних форм взаємодії компанії із зовнішнім середовищем. Але процес зміни і формування інститутів не закінчується і сьогодні.

На основі вище описаних показників — період прийняття рішення на подію зовнішнього середовища, сприйняття компанією свого зовнішнього середовища, вплив факторів ділового оточення на діяльність компанії, інституційні умови — було виділено п'ять основних моделей взаємодії компанії із зовнішнім середовищем:

1. Модель ігнорування.
2. Пасивна модель.
3. Реактивна модель.
4. Активна модель.
5. Проактивна модель.

Детальніший опис виділених моделей по критеріям представлено в табл. 1.

Таким чином, на основі виділених критеріїв можна чіткіше виділити ознаки та інструменти реалізації моделей взаємодії, а також здійснити порівняння різних моделей взаємодії підприємства із зовнішнім середовищем (табл. 2). Таке порівняння необхідне для того, щоб підприємство могло б вибрати із п'яти моделей ту, яка найбільше б відповідала його завданням і можливостям.

Але, як на нашу думку, в сьогоденних умовах інформаційної економіки, компанія, яка прагне стати і залишатися лідером повинна використовувати найновішу модель взаємодії із зовнішнім середовищем — проактивну модель.

Вона появилася внаслідок серйозних зрушень у діловому оточенні — формування високої динамічності, невизначеності, інституційної самостійності ключових груп ділового оточення, посилення впливу факторів макросередовища, масове використання інформаційних технологій прийняття рішень, високий рівень запитів споживачів та ін. Основна суть проактивної моделі полягає в тому, що компанії не реагують на дію зовнішнього середовища, а самі ініціюють процеси в зовнішньому середовищі, стараючись видозмінити його конфігурацію для створення максимально сприятливого оточення.

Дана модель взаємодії направлена на формування ніш функціонування кожної компанії, на створення унікального для кожного підприємства середовища, яке буде відрізнятися як за ступенем впливу на компанію, так і за своєю структурою. Водночас, проактивна модель у себе вбирає інструменти інших моделей взаємодії, особливо, активної моделі. Крім того, для компаній, які мають складне середовище, мультипродуктове, можуть використовувати різні моделі взаємодії на різних сегментах зовнішнього середовища.

Таблиця 1

## МОДЕЛІ ВЗАЄМОДІЇ КОМПАНІЇ ІЗ ЗОВНІШНІМ СЕРЕДОВИЩЕМ

Показник	Моделі взаємодії				
	Ігнорування	Пасивна	Реактивна	Активна	Проактивна
Період реагування на подію зовнішнього середовища	— незалежно від моменту події	— незалежно від моменту події, поодинокі реакції на окремі події минулого	— після того, як сталася подія	— у період, коли відбувається подія	— перед тим, як станеться подія
Характер сприйняття компанії свого зовнішнього середовища	— ігнорування	— екзогенне середовище, яке сформовано ззовні	— постійне джерело сигналів, викликів, дій, на які необхідно формувати відповідну реакцію, але при цьому воно є екзогенним і на нього впливати майже не можливо	— суб'єкт активної взаємодії і впливу; — найбільше контактів із безпосереднім оточенням; — проводиться активний моніторинг зовнішнього прогнозування його розвитку і розробка відповідних планів або сценаріїв заходів	— суб'єкт управління, при цьому середовище вивчається, коригується і створюється
Сила й ознаки впливу факторів ділового оточення на діяльність компанії	— слабкий, мало відчутний вплив	— не має вагомому впливу на діяльність компанії; — основним каналом прояву впливу виступає середовище прямого впливу	— середній, відчутний вплив; — джерелом подій виступає і середовище прямого впливу, і макросередовище; — підприємство і зовнішнє середовище є самостійними системами, які послідовно впливають одна на одну	— високий вплив на діяльність компанії факторів зовнішнього середовища, особливо конкурентів, споживачів, посередників і поставальників ресурсів, державних органів; — динамізм і невизначеність ділового оточення; — інтеграції факторів зовнішнього середовища і компанії в єдину систему;	— високий і надзвичайно відчутний вплив на результати діяльності компанії; — основним носієм сигналу і впливу є інформація про події, стан зовнішнього середовища; — функціонування в рамках єдиної системи «підприємство — зовнішнє середовище»; — висока взаємозалежність зовнішнього середовища і компанії

Закінчення табл. 1

Показник	Моделі взаємодії				Проактивна
	Ігнорування	Пасивна	Реактивна	Активна	
Рівень інституційних умов взаємодії компанії із зовнішнім середовищем	<ul style="list-style-type: none"> <li>— зародження і розвитку суб'єктів зовнішнього середовища;</li> <li>— надзвичайно високий незадоволений попит;</li> <li>— відсутність або паразитне існування конкурентів;</li> <li>— залежність від компаній власників і постачальників ресурсів;</li> <li>— нерозвинутість посередницької функції;</li> <li>— макросередовище не впливає на діяльність компанії</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— формування нових ринків не відомих запитів, наявність незадоволеного попиту;</li> <li>— основний інструмент впливу на споживачів — ціна;</li> <li>— мала кількість конкурентів, наявність монополії;</li> <li>— залежність власників і постачальників ресурсів від компанії-замовника;</li> <li>— початок розвитку компанії-виробника;</li> <li>— обмежений вплив держави на діяльність компанії, намагання обмежити діяльність монополії;</li> <li>— макросередовища майже не впливає</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— насичення первинних потреб, формування запитів на диференційовану продукцію;</li> <li>— запити споживачів на сервіс і якість продукції;</li> <li>— поява конкурентів, їх витіснення лідерів ринку;</li> <li>— зростання ролі власників постачальників ресурсів та персоналу, їх участь в бізнес-процесах;</li> <li>— закінчення формування інституту посередників, активна участь у системі збуту продукції;</li> <li>— держава виступає в ролі регулятора та активного учасника, зміна існуючих і встановлення нових правил поведінки як між учасниками ринку, так і між різними суб'єктами ділового середовища</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— активна зміна та урізноманітнення запитів споживачів, формування суспільства споживачів, ключова роль споживача на ринку;</li> <li>— формування цінності за участі конкурента (у протиставленні);</li> <li>— активна конкурентна боротьба у співвідношенні «ціна/якість»;</li> <li>— велика кількість конкурентів, які пропонують диференційовані товари з унікальними властивостями;</li> <li>— власники і постачальники ресурсів мають сильну владу на діяльність компанії;</li> <li>— формується велика кількість «сміх» і «білих» компаній;</li> <li>— зростає роль посередників на ринку у комунікації споживачів та підприємства;</li> <li>— держава формує умови функціонування компанії, рішення органів влади впливає на прийняття рішень;</li> <li>— фактори макросередовища починають відігравати роль у діяльності компанії;</li> <li>— врахування макроекономічних показників;</li> <li>— початок використання досягнень НТР, розробка нових технологій;</li> <li>— суспільство створює тиск на прийняття соціально відповідальних рішень</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— споживачі беруть активну участь у формуванні цінності продукту;</li> <li>— споживачі ставлять вимоги про соціальну відповідальність бізнесу конкурентам;</li> <li>— партнери у розвитку новітніх технологій, формування стратегічних партнерств;</li> <li>— формування унікальних ринкових ніш;</li> <li>— власники і постачальники володіють унікальними ресурсами;</li> <li>— інтелектуальний персонал, власники знань;</li> <li>— посередники стають самостійними учасниками;</li> <li>— велика роль технологій, створення можливостей;</li> <li>— фактори макросередовища відіграють у діяльності компанії;</li> <li>— вплив екологічних факторів на результативність компанії;</li> <li>— панування електронних форм управління;</li> <li>— глибока взаємодія між рівнями, факторами зовнішнього середовища й компанією;</li> <li>— посилення ролі фінансового сектору;</li> <li>— посилення впливу глобальних проблем людства</li> </ul>

Таблиця 2

## ПОРІВНЯЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА МОДЕЛЕЙ ВЗАЄМОДІЇ

Модель взаємодії	Період виникнення	Визначення	Інструменти реалізації	Переваги використання	Недоліки використання
<b>Модель ігнорування</b>	20—70-ті роки XIX ст.	модель взаємодії компанії із зовнішнім середовищем, яка не передбачає дій впливу компанії на зовнішнє середовище	— відсутні	— відсутність витрат на аналіз зовнішнього середовища	— дуже сильні ризики появи негативних явищ на зовнішньому середовищі, які суттєво можуть вплинути на діяльність компанії
<b>Пасивна модель</b>	1870—1920-ті роки	модель взаємодії, за якої підприємство слідує стандартним процедурам контактів із стейкхолдерами, при цьому спостерігається максимальне відмежування від факторів макросередовища	— ціноутворення — лобізм	— концентрація зусиль на розвитку компанії; — мінімальні витрати на аналіз зовнішнього середовища	— вузьке поле для виявлення можливостей і загроз ділового оточення; — відсутність взаємодії із споживачами; — ризики перевиробництва і перенасичення ринку
<b>Реактивна модель</b>	1930—середина 1950-х років	модель взаємодії, яка зорієнтована на високу швидкість реагування на зовнішні події й швидкого залучення ресурсів для виконання запиту зовнішнього середовища, пошук причин подій, які відбуваються у компанії, пошук інноваційних методів подолання проблем [1]	— система маркетингу (ціноутворення, якість продукту, просування [8, с. 9]); — управління збутом продукції; — аналіз запитів споживачів	— побудова системи швидкої реакції на будь-які події; — гнучкість систем управління та реагування; — проста логіка і система реагування на дію зовнішнього середовища	— виснаження ресурсів компанії на постійне «гасіння пожеж» внаслідок появи негативних явищ ділового оточення; — високий ризик упущення потенційних вигод; — очікувальна позиція на вхідні сигнали; — залежність від дій інших суб'єктів; — постійне «доганяння» конкурентів



Закінчення табл. 2

Модель взаємодії	Період виникнення	Визначення	Інструменти реалізації	Переваги використання	Недоліки використання
<b>Активна модель:</b>	1960—1990-ті роки	модель взаємодії, яка передбачає активну взаємодію із зовнішнім середовищем з використанням тактичних та стратегічних інструментів, активне використання передових технологій як у розробці продукту, так і прийняття рішення	<ul style="list-style-type: none"> <li>— стратегічний менеджмент</li> <li>— логістичне планування;</li> <li>— постійний моніторинг факторів зовнішнього середовища;</li> <li>— підтримання репутації фірми;</li> <li>— методи конкурентної боротьби і партнерства;</li> <li>— широкий інструментарій аналізу зовнішнього середовища й реалізації заходів;</li> <li>— соціально-орієнтована політика компанії;</li> <li>— використання інформаційних технологій</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— усвідомлення бачення майбутнього;</li> <li>— тісний контакт з клієнтами, що дозволяє формувати конкурентні переваги й швидку реакцію на події;</li> <li>— попередження сигналів зовнішнього середовища;</li> <li>— максимальне використання можливостей й зменшення негативного впливу зовнішнього середовища;</li> <li>— створення власних подій на зовнішньому середовищі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— розмивання меж організації;</li> <li>— висока динамічність прийняття рішень;</li> <li>— інформаційне переважання управління;</li> <li>— високий вплив зовнішніх факторів на діяльність компанії;</li> <li>— неможливість повного усунення невизначеності та турбулентності</li> </ul>
<b>Проактивна модель</b>	з 2000-х років	модель взаємодії, яка передбачає, що компанії не реагують на дію зовнішнього середовища, а самі ініціюють процеси в зовнішньому середовищі, стараючись видозмінити його конфігурацію для створення сприятливого середовища	<ul style="list-style-type: none"> <li>— системи управління інформацією і знаннями;</li> <li>— передбачення запитів споживачів;</li> <li>— інтегровані системи стратегічного менеджменту, маркетингу;</li> <li>— впровадження систем якості продукції;</li> <li>— постійний моніторинг і вплив на зовнішнє середовище;</li> <li>— інструменти зміни й створення ділового оточення;</li> <li>— стратегічні партнерства</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— самостійне створення максимально сприятливого середовища;</li> <li>— створення своїх ніш функціонування;</li> <li>— максимальна підготовка компанії до впливу зовнішнього середовища — врахування його можливостей і зменшення його негативного впливу;</li> <li>— керівна роль компанії в середовищі</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— високі затрати на моніторинг зовнішнього середовища і заходи впливу на ділове оточення;</li> <li>— висока організаційна готовність до змін і навчання</li> </ul>

Виходячи з переваг і недоліків, однозначно визначити, яка модель є найефективнішою — неможливо. Оскільки кожна з них є актуальною в тих чи тих умовах ведення бізнесу і залежить, як від можливостей компанії, так і від її мети та завдань діяльності.

**Висновки.** У процесі дослідження було досліджено критерії виділення моделей взаємодії компанії зі своїм зовнішнім середовищем, на основі яких виділено 5 моделей: модель ігнорування, пасивна, реактивна, активна і проактивна моделі. Кожна з них відрізняється активністю позицією компанії на зовнішньому середовищі, інструментами впливу, кінцевими цілями функціонування, своїми позитивними і негативними сторонами. Але варто зауважити, що сьогодні вибір моделі взаємодії компанії зі зовнішнім середовищем залишається досить вільним, і залежить від цілей, задач і можливостей компанії.

У подальшому найбільшу увагу варто приділити вивченню проактивної моделі взаємодії компанії зі зовнішнім середовищем, особливо в питанні розробки методичного апарату, у зв'язку з тим, що вона є найперспективнішою для використання компаніями.

### **Література**

1. *Reh F. John.* Good Management Is Predictive Management Not Reactive Management. — Режим доступу до сайту: <http://www.about.com>.
2. *Ансофф И.* Стратегический менеджмент. Классическое изд. / Пер. с англ. под ред. Петрова А. Н. — СПб.: Питер, 2009. — 344 с.
3. *Балабаниць А.В.* Система маркетингової взаємодії як об'єкт інтегрованого управління // Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі імені Михайла Туган-Барановського. — 2009. — № 3. — С. 39—48.
4. *Карачина Н. П.* Економічна поведінка підприємства в тривимірному просторі потенціалу системи влади // Актуальні проблеми економіки. — 2010. — № 9. — С. 127—136.
5. *Паздрій В. Я.* Взаємодія підприємства із зовнішнім середовищем в інформаційній економіці // Теорія та практика розвитку інноваційної економіки: Матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Одеса, Україна, 29—30 вересня 2011 р.). У 2-х ч. — Одеса: ГО «Центр економічних досліджень та розвитку», 2011. — Ч. 1. — С. 48—50.
6. *Фляйшер К.* Стратегический и конкурентный анализ. Методы и средства конкурентного анализа в бизнесе / Фляйшер К., Бенсуссан Б. — М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2005. — 541 с.
7. *Цахаев Р. К., Муртузалиева Т. В., Алиев С. А.* Основы маркетинга: Учебник / Р. К. Цахаев, Т. В. Муртузалиева, С. А. Алиев. — М.: Издательство «Экзамен», 2005. — 448 с. (Серия «Учебник для вузов»).
8. *Шемаєва Л. Г.* Категорійний апарат управління стратегічною взаємодією підприємства та суб'єктів зовнішнього середовища // Проблеми науки. — 2007. — № 7. — С. 39—47.
9. *Шемакин Ю. А.* Семантика самоорганизующихся систем / Ю. А. Шемакин. — М.: Прогресс, 1982.

Стаття надійшла до редакції 02.10.2012 р.