

УДК 65.014.1

Мелушова І.Ю.*кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу і комерційної діяльності
Харківського державного університету харчування та торгівлі***Вівденко М.А.***аспірант кафедри економіки підприємств харчування та торгівлі
Харківського державного університету харчування та торгівлі*

КЛАСИФІКАЦІЯ ФАКТОРІВ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА В СИСТЕМІ АДАПТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ ТОРГІВЛІ

CLASSIFICATION OF FACTORS OF THE EXTERNAL ENVIRONMENT IN THE ADAPTIVE MANAGEMENT SYSTEM OF TRADE ENTERPRISES

АНОТАЦІЯ

Проаналізовано сучасну динаміку розвитку підприємств торгівлі та їх товарообороту. Визначено основні фактори зовнішнього середовища, зміна яких визначає сучасний стан підприємств галузі. Виходячи зі змісту понять «адаптація» та «адаптивне управління», обґрунтовано необхідність виокремлення найбільш істотних ознак та основних груп факторів зовнішнього середовища, які передусім повинні бути враховані в процесі прийняття управлінських рішень. Установлено необхідність урахування ефекту синергізму та вміння управляти цим ефектом щодо створення специфічної конкурентної переваги підприємств. Удосконалено класифікацію факторів зовнішнього середовища з позиції забезпечення адаптивності системи управління підприємствами торгівлі.

Ключові слова: торгівля, адаптивне управління, система, фактори, зовнішнє середовище.

АННОТАЦИЯ

Проанализирована современная динамика развития предприятий торговли и их товарооборота. Определены основные факторы внешней среды, изменение которых определяет современное состояние предприятий отрасли. Исходя из содержания понятий «адаптация» и «адаптивное управление», обоснована необходимость выделения наиболее существенных признаков и основных групп факторов внешней среды, которые в первую очередь должны быть учтены в процессе принятия управленческих решений. Установлена необходимость учета эффекта синергизма и умения управлять этим эффектом по созданию специфического конкурентного преимущества предприятий. Усовершенствована классификация факторов внешней среды с позиции обеспечения адаптивности системы управления предприятиями торговли.

Ключевые слова: торговля, адаптивное управление, система, факторы, внешняя среда.

ANNOTATION

The current dynamics of the development of trade enterprises and their turnover was analyzed. The main factors of the environment, the change of which determines the current state of the enterprises in the sector were determined. Based on the content of the concepts of "adaptation" and "adaptive management", the need to identify the most significant features and major groups of environmental factors that should be primarily taken into account in the process of making managerial decisions was justified. The need to take into account the synergistic effect and the ability to manage this effect to create a specific competitive advantage of enterprises was established. The classification of environmental factors from the position of ensuring the adaptability of the management system of trade enterprises was improved.

Keywords: trade, adaptive management, system, factors, external environment.

Постановка проблеми. За сучасних умов трансформації економіки України макроеко-

номічні умови мають вагомий вплив на ефективність господарювання підприємств торгівлі та результативність їх діяльності. Необхідною умовою функціонування підприємств та успішної реалізації встановлених цілей сьогодення є ефективна адаптація. Зростання адаптивної здатності підприємств пов'язане з можливістю своєчасно аналізувати зміни в параметрах зовнішнього середовища та створювати еластичну організаційну структуру, яка б давала змогу адекватно відповідати на ці зміни. Дослідження факторів зовнішнього середовища є першочерговим і дуже важливим кроком до розуміння сутності та тенденцій розвитку суб'єктів господарювання, що дає змогу виявити як нові можливості, так і труднощі для підприємців, своєчасно їх урахувати.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. За останні роки зросла кількість публікацій вітчизняних та зарубіжних авторів, в яких узагальнено результати їх досліджень, пов'язаних із вирішенням проблемних завдань адаптації підприємств до ринкових умов господарювання. У роботах науковців ґрунтовно аналізуються питання адаптації підприємств до змін зовнішнього середовища [1–4; 7].

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Проте в рамках досліджуваної проблеми недостатньо висвітлюються проблемні питання виокремлення факторів зовнішнього середовища з позиції забезпечення адаптивності системи управління підприємствами торгівлі.

Мета статті полягає у класифікації факторів зовнішнього середовища, що дає змогу розробляти певні підходи до формування ефективних рішень у системі адаптаційного управління підприємствами торгівлі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність детального розгляду факторів, що впливають на діяльність підприємств торгівлі, зумовлена обставинами, що сталися в період трансформації вітчизняної економіки, та змінами в діяльності господарюючих суб'єктів, серед них: зменшення кількості суб'єктів господарювання, які функціонують в Україні; погли-

блення монополізації ринків через посилення впливу на них великого бізнесу; «гінізація» бізнесу; посилення конкуренції на вітчизняних ринках споживчих товарів із боку іноземних ритейлів; ведення підприємницької діяльності в умовах девальвації національної грошової одиниці та політичної невизначеності. Ці зміни призвели до виникнення економічного ризику – неминучого елементу діяльності підприємств в умовах невизначеності зовнішнього середовища та неповноти інформації про нього.

Для наочного підтвердження впливу зовнішнього середовища на діяльність підприємств галузі торгівлі розглянемо дані табл. 1, в якій представлено ланцюгові темпи зростання деяких макроекономічних показників у цілому по Україні, які розраховані на основі «Статистичного щорічника України за 2016 рік» та даних Державної служби статистики України [5].

Аналіз таблиці дає змогу відзначити, що в періоди різкого підвищення роздрібних цін і зниження реальної заробітної плати спостерігається зниження розмірів роздрібного товарообігу та, відповідно, зменшення фінансових результатів (2013–2015 рр.). І навпаки, у періоди низьких значень індексів споживчих цін (2011–2013 рр.) з одночасним підвищенням значень реальної заробітної плати спостерігаються високі темпи зростання роздрібного товарообороту. За останній рік (2016) за випереджаючих темпів зростання доходів населення порівняно з ростом споживчих цін роздрібний товарообіг починає зростати, що сприяє й зростанню фінансових результатів торговельних підприємств.

Відповідно, має місце і взаємозв'язок розглянутих показників із ринком кредитних ресурсів. Так, починаючи з 2013 р. поступово знижується ставка відсотку і зростають суми кредитних ресурсів, виданих комерційними банками суб'єктам господарювання.

Спостерігається взаємозв'язок і між фінансовими результатами підприємств галузі та

станом валютного ринку. Девальвація курсу гривні, що почалася з 2014 р., супроводжується зниженням фінансових результатів та зростанням кількості збиткових торговельних підприємств.

Певною мірою діяльність галузі можна характеризувати обсягом збиткових підприємств, величина яких протягом 2011–2016 рр. зросла майже втричі та тісно корелює з такими ж показниками у цілому по всіх галузях України.

Таким чином, з основних факторів зовнішнього середовища найвагомішими та особливо руйнівними для підприємств сфери торгівлі України, були: девальвація національної валюти, зростання цін на основні споживчі товари, падіння споживчого попиту серед населення через скорочення доходів тощо.

Слід відзначити більш високу чутливість торгівлі до змін макропоказників, ніж в інших галузях. Це демонструється співвідношенням темпів росту фінансових результатів у цілому по всіх галузях народного господарства та таких же показників по торговельній галузі [5].

За цих обставин підприємства торгівлі знаходяться у складному становищі, що пов'язано з невідповідністю їх економічного потенціалу вимогам бізнес-середовища, тому основними завданнями є розгортання адаптаційних процесів та управління ними на підприємствах торговельної галузі. Адаптаційні процеси на підприємстві розглядають з позиції здатності швидкого реагування системи на різноманітні зміни в параметрах зовнішнього середовища за допомогою низки адекватних, цілеспрямованих дій, спрямованих на забезпечення максимальної ефективності функціонування господарюючих суб'єктів. Це свідчить про те, що адаптація – складне явище, яке вміщує в собі такі основні співіснуючі ключові компоненти, як: оновлення (сукупність методологічних та методичних принципів планування та прогнозування в ринкових умовах); корекція

Таблиця 1

Динаміка основних макроекономічних показників України та результатів діяльності підприємств галузі торгівлі (% до попереднього року)

Показники	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
ВВП	104,2	105,2	100,2	101,9	93,0	90,0	101,5
Індекс споживчих цін	109,1	108,0	100,6	99,7	112,1	148,7	113,9
Витрати населення	152,1	108,6	125,9	118,0	105,2	116,2	119,8
Рівень безробіття	8,8	8,6	8,1	7,7	9,7	9,5	9,7
Заробітна плата - номінальна	117,6	117,7	114,8	107,9	106,0	120,5	123,6
- реальна	110,2	108,7	114,4	108,2	93,5	79,8	109,0
Вклади населення в комерційних банках	162	143	135	152	152	137	122
Курс гривні до долара США	101,8	100,5	100,3	100,3	148,8	183,7	110,3
Кредити, видані комерційними банками суб'єктам господарювання	133,8	123,6	144,4	148,2	161,4	130,6	161,9
Роздрібний товарооборот	110	115	115	109	91	80	104
Збиткові підприємства	-	108,1	114,9	111,2	138,7	136,9	176,3
Фінансові результати	178,2	226,9	197,8	144,4	129,2	118,5	134,5

(прийняття управлінських рішень з урахуванням умов зовнішнього середовища та ринкових факторів); реагування (з погляду зміни умов діяльності системи на загрози та можливості внутрішнього та зовнішнього середовища); здатність (оперативне реагування на зміни та встановлення певної гармонії системи з навколишнім і внутрішнім середовищем); пристосування (встановлення цілей, розроблення стратегій та організаційної структури системи) до нових соціально-економічних умов [6].

Зазначений вектор дій забезпечується знанням факторів зовнішнього середовища та їх впливу на господарську діяльність підприємства, вмінням застосовувати відповідні адаптаційні інструменти, що робить адаптацію невід'ємним елементом розвитку. Адаптивне управління пов'язане із впливом на параметри економічного потенціалу підприємств і припускає активну дію на фактори, що зумовлюють хід адаптації, її терміни, зниження несприятливих наслідків. Особливе значення адаптивного управління проявляється у можливості моделювання тривалих процесів, урахування стохастичних факторів, що викликають значні витрати через помилкові рішення, використання новітніх технологій у сфері торговельного бізнесу та кваліфікаційних характеристик персоналу, що в сукупності зумовлює ефективність адаптації [7].

Основною ідеєю різних напрямів економічної теорії є затвердження взаємозв'язків і взаємозалежностей елементів системи, підсистем і систем у цілому із зовнішнім середовищем. Розгляд підприємства як системи, що знаходиться в постійному взаємозв'язку із зовнішнім середовищем, призводить до класичного ділення факторів на зовнішні та внутрішні. Такий підхід, в якому головними є простота та широке практичне застосування аналізу як зовнішнього середовища, так і внутрішніх сил і слабкості організації, виступає найважливішим етапом планування та прогнозування на підприємствах.

Зовнішня сфера є джерелом факторів виробництва та інформації (ресурсів), а характеристики внутрішнього середовища визначають здатність перетворення ресурсів у продукцію. Таким чином, зовнішнє середовище – сукупність змінних, взаємозв'язаних із системою «підприємство», які впливають на її характеристики, проте не схильних до безпосередньої дії з боку підприємства. Внутрішнє середовище – це сама система «підприємство», а саме жорстко певний взаємозв'язок компонентів, що роблять безпосередній вплив на процес перетворення потоків ресурсів у потоки продукції.

Дослідження зовнішнього середовища відкриває для торговельного підприємства шляхи своєчасної реакції на загрози для господарського суб'єкта, що з'явилися на ринку, і здатність до розроблення дієвих заходів, які в змозі не лише запобігти цим загрозам, а й отримати із

цієї ситуації вигідні можливості. У цьому руслі слід звернути увагу на те, що один і той самий фактор для різних підприємств може бути як загрозою, так і можливістю. Наприклад, для магазину, який торгує дорогими продуктами, зростання доходів населення може бути можливістю, тому що призведе до збільшення кількості покупців. Водночас для магазину-дискаунтера той самий фактор може стати загрозою, тому що його покупці зі зростанням заробітної плати можуть перейти до конкурентів, які пропонують більш високий рівень сервісу.

Забезпечення гнучкості підприємства та підвищення їх адаптаційних властивостей вимагає систематизації та класифікації факторів з позиції забезпечення адаптивності системи управління підприємствами торгівлі (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація факторів зовнішнього середовища, що зумовлюють адаптивну реакцію системи управління підприємствами торгівлі

Ознаки класифікації	Групи факторів
Спосіб впливу	- прямої дії; - непрямой дії
Можливість передбачення	- умовно прогнозовані; - умовно випадкові
Можливість впливу з боку підприємства	- керовані; - некеровані
Характер повторення дії	- одноразові; - періодичні; - постійні
Ступінь синергетичного ефекту	- позитивний, негативний; - високий; середній; - низький
Характер впливу	- динамічні; - прискорені
Ступінь терміновості адаптації	- що вимагають термінової адаптації; - що зумовлюють пролонговану адаптацію
Необхідність адаптації	- ігноровані; - обов'язкові

Зовнішнє середовище традиційно поділяється на середовище безпосередньої дії (мезосередовище) та середовище непрямой дії (макросередовище).

До факторів безпосередньої (прямої) дії належать: споживачі, акціонери, постачальники, інвестори і кредиторі, конкуренти, торгові посередники, державні і місцеві органи, населення та різні громадські організації.

Макросередовище становлять економічні, політичні, правові, соціокультурні, технологічні чинники, фізико-географічні, інституціональні й організаційно-технічні умови.

Зміни вказаних факторів не чинять прямої дії на діяльність конкретного підприємства, але побічно впливають на функціонування всіх економічних суб'єктів держави або регіону.

Для прогнозування впливу факторів зовнішнього середовища необхідно: позначити межі середовища та виділити фактори прямої та непрямої дії; виділити сфери, в яких існує можливість виникнення нових загроз і можливостей; зіставити фактори зовнішнього середовища з виділеними сферами; провести аналіз значущості факторів із погляду істотності можливостей і загроз, які виникають за зміни в параметрах середовища.

Фінансово-господарська діяльність підприємств залежить від змін факторів економічного та неекономічного характеру. Економічні фактори поділяються на:

- фінансові фактори – це переважно фактори непрямої дії: валютний курс, інфляція, доходність на ринках капіталу, ставка за кредитами, ситуація на фондовому ринку. Проте існує вірогідність переходу таких факторів до категорії прямої дії (зростання вартості обслуговування кредиту за збільшення банком процентної ставки);

- комерційні фактори, що пов'язані з підприємницькою діяльністю підприємства: зміна кон'юнктури ринку, попиту на продукцію, поява нових конкурентів, розрахунково-платіжні стосунки з постачальниками і покупцями [8].

Фактори неекономічного характеру також можуть стати причиною ризикової ситуації: стихійні лиха, політичні рішення, робота транспорту, технологічний розвиток.

Існування ризику зумовлює можливість настання несприятливої або сприятливої для підприємства зміни середовища, яку не можна передбачити заздалегідь. Такі фактори вважаються непрогнозованими (випадковими).

З іншого боку, в процесі управління підприємством здійснюється прогноз макроекономічної ситуації та зміни в параметрах конкурентного середовища, оцінюється міра вірогідності їх настання і приймаються управлінські рішення виходячи з такого прогнозу. Отже, разом із випадковими чинниками можна виділити чинники прогнозовані.

Цей критерій класифікації запозичений із теорії ризиків [9]. Зокрема, у роботі до передбачуваних ризиків (а в нашому випадку до факторів), зміну яких неможливо прогнозувати, належать макроекономічні, екологічні, соціально небезпечні та пов'язані з виникненням непередбачених зривів. Прикладами таких змін можуть бути: несподівані заходи державного регулювання у сфері експорту-імпорту, ціноутворення, оподаткування; зміна зовнішньоекономічної ситуації; коливання ринкової кон'юнктури, цін, валютних курсів; стихійні лиха; банкрутство контрагентів; зрив фінансування та ін.

До передбачуваних ризиків, тобто прогнозованих факторів, належать: зміна споживчих вимог, посилення конкуренції, технічні зміни (наприклад, зміна технології обслуговування споживачів), виникнення судових процесів; невиконання контрактів та ін.

Наведений поділ факторів на прогнозовані та випадкові умовний, оскільки необхідно враховувати конкретну ситуацію: один і той же фактор може бути віднесений як до прогнозованих, так і до випадкових. На нашу думку, їх слід уважати умовно прогнозованими та умовно випадковими.

За ступенем можливості впливу з боку підприємства виділяють контрольовані ним (наприклад, вибір постачальників, підвищення кваліфікації персоналу, створення іміджу підприємства та продукцію) і не контрольовані (наприклад, поведження постачальників, рівень інтенсивності конкуренції в галузі або регіоні, поведження конкурентів).

Дія факторів може відрізнятися кількістю дій або тривалістю дії на функціонування господарської системи. Одноразовим може бути, наприклад, вплив стихійного лиха або невиконання зобов'язань постачання за договору разового постачання. Такі зміни середовища називатимемо факторами одноразової дії, хоча ризик їх виникнення може бути постійним, тобто викликаним причинами, що не змінюються з часом.

Якщо фактори зовнішнього середовища роблять вплив через приблизно рівні проміжки часу (наприклад, сезонні коливання споживчого попиту), то вони називаються періодично діючими факторами. Тут необхідно уточнити, що до тих, що періодично діють, можуть бути віднесені лише прогнозовані зміни середовища, але не випадкові повторення впливу одного й того ж фактора.

Більшість факторів середовища, безперечно, є такими, що постійно діють: конкуренція, зміни попиту на товари, викликані зміною стадії життєвого циклу, техніко-технологічні зміни і так далі. Тому підприємство повинно вміти гнучко реагувати, в першу чергу, на вплив постійно діючих факторів.

У сучасній економічній теорії в розрахунках величини ефекту від застосування заходів адаптаційного управління маловивченим залишається питання визначення синергетичного ефекту, який залежить від комбінації поєднання різних елементів ресурсного потенціалу, інструментів комунікацій, факторів зовнішнього середовища в певному часі й просторі.

Труднощі, що виникають під час урахування та прогнозування впливу факторів зовнішнього середовища підприємства, пов'язані з тим, що вони мають синергетичний ефект у результаті безперервного руху. Фактори зовнішнього середовища можуть стохастично змінюватися, зникати, з'являтися нові, підсилювати або послаблювати дію один одного тощо.

Інтерес до вивчення цього явища, що забезпечує синергізм в організації, пояснюється отриманням додаткового результату, який прийнято називати синергичним ефектом. «За високої організованості системи сума властивостей системи буде вище суми властивостей її компонентів. Різниця між сумою властивостей системи і сумою властивостей її компонентів називається синергическим ефектом, додатковим ефектом творчої взаємодії компонентів» [11]. Однак, на нашу думку, за сучасних умов є досить актуальним вивчення синергії як явища, що визначає рівень сили, з якою зміна одного фактора впливає на можливість підвищувати рівень прояву іншого. Тобто збільшення позитивного впливу одного фактору на інший за рахунок їх взаємозв'язку забезпечує додатковий ефект і формування нових умов, які необхідні для розвитку підприємств.

Унаслідок того, що наявність кількісних показників ефекту синергізму та вміння передбачувати цей ефект створюють специфічну конкурентну перевагу підприємств торгівлі, вважаємо за необхідне ввести ознаку класифікації факторів зовнішнього середовища за ступенем синергетичного ефекту. Під ступенем синергетичного ефекту в цьому аспекті розуміються зміни в параметрах зовнішнього середовища, що зумовлюється ймовірністю посилення прояву одного фактору за рахунок зміни іншого.

Важливим моментом у цьому є те, що синергія у деяких випадках може мати не тільки позитивний ефект, а й негативний. За критеріями оцінки впливу кожного фактору також можна виділити рівні: високий, середній, низький. Якщо ступінь значення фактору є високим, то йому повинна приділятися особлива увага. Якщо ж низьке – значенням фактору можна ігнорувати. У цьому контексті дослідження потребують уваги визначення ступеню кореляції факторів між собою, синергетичний ефект їх поєднання з матеріальними активами, якісна та кількісна їх оцінки, формування відповідного механізму впливу отриманих результатів під час прийняття оперативних і стратегічних рішень.

Процеси впливу зовнішнього середовища на підприємство є динамічними та прискореними, адже сьогодні за певний проміжок часу відбувається більше якісних змін, аніж за такий же проміжок у середні віки чи епоху промислових революцій, що підкреслює швидкісні характеристики змін. Причому ці зміни нарощують свої темпи, володіють прискореним характером (раціональний економічний цикл життя машин і технологій сьогодні становить чотири-шість років, для мікропроцесорних та електронних машин і технологій – два роки і має тенденцію до зменшення). Наслідки неврахування факторів зовнішнього середовища у своїй діяльності обертаються амплітудними та сильними впливами на діяльність господарюючих суб'єктів господарювання, аж до неспроможності виконання ними своїх функцій (має місце динамічність дії) [10].

За характером відповідної реакції підприємства виділяють таку класифікаційну ознаку факторів, як необхідність адаптації:

– обов'язкові – на які підприємство не може не відреагувати, якщо не планує припинити свою діяльність, у зв'язку з тим, що реакція на такі фактори зумовлює життєздатність підприємства. У цю групу входять такі фактори, як: падіння попиту на продукцію підприємства, зміна вимог споживачів до якості продукції, зміни умов постачання та транспортування товарів тощо;

– ігноровані фактори – фактори, від відповідної реакції на які не залежить існування підприємства, а йдеться про фінансові втрати – реальні або у формі недотриманої вигоди. До цих факторів відносять передусім появу нововведень – нових видів продукції, нових технологій у сфері торговельного бізнесу, їх запровадження в процес надання послуг покупцям, новітніх методів організації та управління, зміну в просуванні продукції на ринку конкурентами.

Також необхідно відзначити таку групу факторів зовнішнього впливу, яка характеризує ступінь терміновості адаптації, тобто фактори, які потребують швидкої адаптації (підвищення рівня інфляції, зміна діяльності постачальника, зміна поведінки споживачів) та фактори, які зумовлюють пролонговану адаптацію, наприклад вступ до СОТ (законодавча база), досягнення НТП та ін. [12].

Висновки. Попри труднощі, пов'язані з економічним становищем країни, торгівля залишається перспективною галуззю у зв'язку з високим динамізмом здійснення торговельної діяльності та її гнучкістю, що сприяє швидкій адаптації до змін кон'юнктури споживчого ринку та запитів споживачів. Підвищення гнучкості підприємств через забезпечення їх адаптивності в мінливому конкурентному оточенні полягає у передбаченні змін у параметрах зовнішнього середовища для збереження життєздатності та розвитку суб'єкта господарювання в умовах конкуренції. З огляду на зазначене, в роботі вдосконалено класифікацію факторів зовнішнього середовища за різними ознаками, що необхідна, з одного боку, для визначення факторів, що впливають на зміну в параметрах оточення підприємств галузі торгівлі, а з іншого – визначення елементів, на які можна впливати та прогнозувати.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Буднік М.М. Адаптація промислових підприємств до ринкових умов господарювання : автореф. дис. ... канд. ек. наук : спец. 08.06.01 / М.М. Буднік ; ХДЕУ. – Харків, 2002. – 14 с.
2. Глаголев С.Н. Методологические основы формирования механизма адаптации промышленных предприятий в условиях меняющейся рыночной среды : [монография] / С.Н. Глаголев. – Белгород : БГТУ, 2007. – 163 с.
3. Глаголев С.Н. Факторы, влияющие на возможность адаптации промышленных предприятий к современным услови-

- ям / С.Н. Глаголев // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 25. – С. 63–66.
4. Козаченко А.В. Экономическая безопасность предприятия: сущность и механизм обеспечения : [монография] / А.В. Козаченко, В.П. Пономарев, А.Н. Ляшенко. – Киев : Либра, 2003. – 280 с.
 5. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ukrstat.org.ua>.
 6. Мелушова І.Ю., Вівденко М.А. Adaptation and adaptive enterprise management: theoretical aspects / І.Ю. Мелушова, М.А. Вівденко // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. – Харків : ХДУХТ, 2015. – Вип. 2(22). – С. 124–133.
 7. Янченко Н.В. Стратегічні аспекти адаптивного управління на підприємствах залізничного транспорту / Н.В. Янченко // Вісник Хмельницького національного університету. – 2011. – № 6. – Т. 1. – С. 44–46.
 8. Кулькевич М.И. Повышение уровня адаптивности деятельности фирмы к внешней среде и к объекту управления / М.И. Кулькевич // Экономика управления. – 2003. – № 4. – С. 58.
 9. Клейнер Б.Г. Предприятие в нестабильной экономической среде: рынки, стратегии, безопасность / Б.Г. Клейнер, В.Л. Тамбовцев, Р.И. Качалов [и др.] ; под. общ. ред. С.А. Панова. – М. : Экономика, 1997. – 288 с.
 10. Волинчук Ю.В. Синергетичний ефект сталого розвитку регіонів / Ю.В. Волинчук // Фінансовий простір. – 2012. – № 3(7). – С. 66–70.
 11. Шумпетер Й. Теория экономического развития / Й. Шумпетер. – М. : Прогресс, 1982. – 278 с.
 12. Туріца Н.А. Стратегічні чинники адаптації підприємств до зовнішнього середовища (на прикладі м'ясопереробних підприємств) : автореф. дис. ... канд. екон. наук : спец. 08.00.04. / Н.А. Туріца. – О., 2009. – 20 с.