

В.А. ГРОСУЛ, О.В. ЖИЛЯКОВА
Харківський державний університет харчування та торгівлі

ТУРБУЛЕНТНІСТЬ ЗОВНІШНЬОГО СЕРЕДОВИЩА: СУТНІСТЬ, ДЕТЕРМІНАНТИ ПРОТИСТОЯННЯ ПІД ЧАС ФОРМУВАННЯ АНТИКРИЗОВОЇ СТРАТЕГІЇ ПІДПРИЄМСТВА

У статті проаналізовані основні дефініції понять «невизначеність», «динамічність», «турбулентність», які описують сучасний характер змін зовнішнього середовища. Обґрунтовано необхідність врахування впливу турбулентних процесів під час формування антикризової стратегії підприємства. Визначено місце турбулентності та побудована система координат системно-організованого «простору» зовнішнього середовища підприємства. Визначені основні етапи та детермінанти протистояння підприємства агресивним турбулентним процесам.

Ключові слова: зовнішнє середовище, невизначеність, динамічність, турбулентність, системно-організований «простір», протистояння, антикризова стратегія.

V. GROSUL, O. ZHILYAKOVA
Kharkov State University of Food Technology and Trade

ENVIRONMENTAL TURBULENCE: ESSENCE, DETERMINANTS OF OPPOSITION IN THE FORMATION OF THE ANTI-CRISIS STRATEGY OF THE ENTERPRISE

Abstract - This article analyzes basic definitions of the terms "uncertainty", "dynamism" and "turbulence", which describe contemporary changes in the environment. The author proves the necessity of considering the effects of turbulence in the formation of the anti-crisis strategy of the enterprise. This article determines the place of turbulence in the systematically-organized "space" of the enterprise environment.

The author created the coordinate system of the enterprise environment and explored the main causes of turbulence in the economic system. The article investigates the main aspects of external turbulence concept, proposed by I. Ansoff, and describes typical turbulence levels. In the article were emphasized the main stages and determinants of enterprise's opposition to aggressive turbulent processes in the environment.

Keywords: environment, uncertainty, dynamism, turbulence, systematically-organized "space", opposition, anti-crisis strategy.

Постановка задачі. У динамічних та швидкоплинних умовах сучасної економіки стає очевидним, що будь-яке підприємство, для виживання і збереження конкурентних позицій на ринку, повинно постійно корегувати свою антикризову стратегію з урахуванням вимог зовнішнього середовища. Оскільки, швидкість та непередбачуваність змін факторів зовнішнього середовища може призвести до виникнення певного дисбалансу між підприємством і середовищем. Високий рівень впливу факторів зовнішнього середовища на діяльність підприємств обумовлює підвищення інтересу до питань оцінки турбулентності зовнішнього середовища. Результати даного аналізу дозволяють адекватно реагувати на відповідні зміни та, приймати необхідні стратегічні антикризові рішення, спрямовані на підтримку балансу підприємства із зовнішнім бізнес-середовищем. Особливої актуальності набувають також питання забезпечення протистояння підприємства високій амплітуді турбулентності зовнішнього середовища при формуванні антикризової стратегії та оцінці відповідності стратегічних можливостей та інтересів в зовнішньому середовищі.

Аналіз досліджень і публікацій. Питання формування ефективної антикризової стратегії підприємства все більш і більш привертають увагу науковців та практиків. Ґрунтовним дослідженням практичних аспектів формування ефективної антикризової стратегії присвячені дослідження зарубіжних та вітчизняних учених, таких як Г. Бірман, С. Беляєва, Р. Брелі, Л. Грейнера, А. Градова, В. Давидова, Е. Короткова, Е. Уткіна, В. Михайлова, А. Садекова, М. Хаммера, О. Пушкар, Л. Лігоненко, О. Скібіцького, О. Тридід, С. Іванюти, Дж. Фіннері, А. Чернявського, та багатьох інших. Поряд із тим, за останнє десятиліття в економічній літературі відмічається підвищення уваги науковців до вирішення проблем забезпечення успішної взаємодії підприємства із зовнішнім оточенням. Вагомий внесок в розробку цієї проблеми внесли вітчизняні та зарубіжні економісти: Азиркіна А. [1], Балабанова Л., Ансофф І. [3], Бурлачков В. [4], Котлер Ф. [7], Мескон М. [8], Тогунов І. [12], Стрикленд А., Томпсон А., Фляйшер К., Хассі Д., Хілл Т., Шемаєва Л. та ін. Негативні фінансово-економічні тенденції, зростання невизначеності та циклічність кризових явищ привертають все більшу увагу вчених до вивчення питань турбулентності зовнішнього середовища. Так, слід відмітити значний внесок у вирішення означених питань провідних фахівців стратегічного менеджменту І. Ансофа, Ф. Котлера, М. Мескона. Попри велику цінність наукового внеску, зробленого ученими, у даний час існує багато проблем теоретичного і методологічного характеру. Звертає увагу відсутність понятійної чіткості у понятійно-категорійному апараті основних характеристик зовнішнього середовища, потребують уточнення, а також питання формування механізму протистояння турбулентності зовнішнього середовища при реалізації антикризової стратегії підприємства.

Постановка завдання. Проаналізувати дефініції понять «невизначеність», «динамічність», «турбулентність», які описують сучасний характер змін зовнішнього середовища; довести необхідність дослідження турбулентності зовнішнього середовища при формуванні антикризової стратегії розвитку підприємства; визначити основні етапи процесу протистояння підприємства турбулентним процесам.

Формулювання цілей. Метою статті є дослідження сутності категорії «турбулентність зовнішнього середовища» та визначення змісту основних фаз процесу фаз процесу протистояння підприємства турбулентним процесам при формуванні антикризової стратегії підприємства.

Виклад основного матеріалу. Аналіз мінливості зовнішнього середовища та оцінка його впливу на діяльність підприємства традиційно вважається одним з найважливіших завдань економічної науки. Розуміння важливості оцінки зовнішнього середовища при управлінні діяльністю підприємства остаточно сформувалося наприкінці 50-х рр. Безумовно, підприємство, як відкрита система, залежить від поставок ресурсів, енергії, кадрів, а також споживачів. Інтенсивність обміну ними є умовою життєдіяльності будь-якого суб'єкта господарювання. Оскільки, саме зовнішнє середовище є джерелом, що питає підприємство ресурсами, необхідними для підтримки його внутрішнього потенціалу на належному рівні.

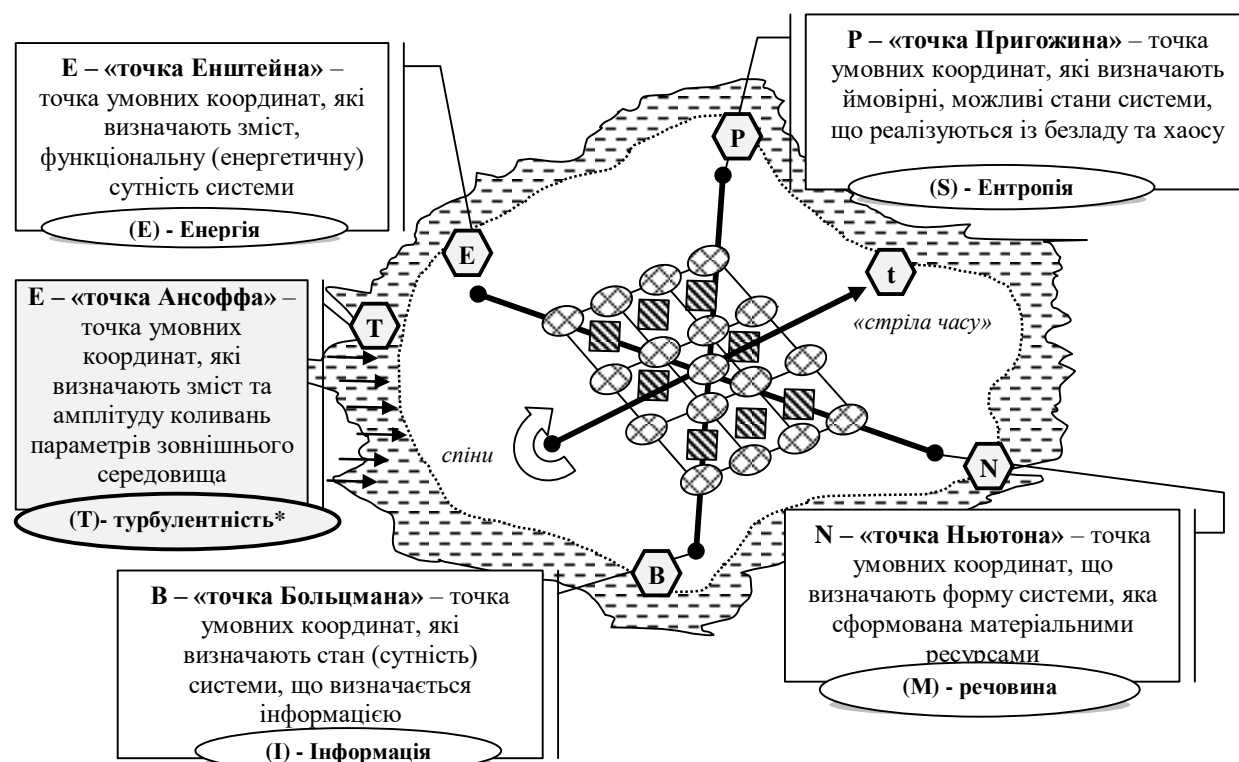
Поряд із тим, інформація про чинники зовнішнього середовища ніколи не буває абсолютно достатньою та вичерпаною хоча б з тієї причини, що виходить з минулого і сьогодення, а сформований тип поведінки економічної системи (підприємства) орієнтований на майбутнє. Саме недостатність та неточність інформації обумовлює невизначеність умов діяльності підприємства. В даному контексті слід повністю погодитися із твердженням І. Шумпетера, який зазначає: «... зовнішнє оточення підприємства все більше стає джерелом проблем для сучасних керівників. По суті справи, керівники найважливіших для суспільства суб'єктів господарювання – ділових, освітніх, державних – під впливом подій у світі були змушені зосередити увагу на швидко змінюваному середовищі та його впливу на внутрішню будову підприємства» [16].

Провідні фахівці з питань стратегічного управління підприємством [2, 5–8] вказують на те, що сучасне зовнішнє середовище функціонування підприємства є складним, мінливим, взаємозалежним і, як правило, суперечливим та невизначеним.

Сучасна практика ведення бізнесу доводить, що антикризовий розвиток суб'єктів господарювання можливий лише на основі забезпечення своєчасної адаптації їх потенціалу до зовнішнього середовища, для якого характерний широкий спектр різноманітних факторів, на які підприємство змушена реагувати.

Ми повністю підтримуємо погляд колективу авторів [3], які характеризують зовнішнє середовище підприємства як складну гетерогенну (від грец. «heterogenes» – неоднорідний за складом) структуру, що охоплює широке коло елементів, взаємопов'язаних як з суб'єктом господарювання, так і між собою. Разом вони формують своєрідний системно-організований «простір», в якому функціонують і розвиваються процеси, що обмежують або активізують підприємницьку діяльність підприємства.

В контексті цього, заслуговує на увагу погляд російського науковця Тогунова І., представлений в авторській монографії [12], відповідно до якого системно-організований «простір» зовнішнього середовища підприємства може бути представлений через систему координат (рис. 1). В якості векторів, в запропонованій системі координат, вчений пропонує виділяти наступні ключові елементи системи: речовину (М), енергію (Е), інформацію (І) та ентропію (S). У назвах точок умовно використані прізвища вчених, з заслугами яких, на думку І. Тогунова, пов'язаний той чи інший фундаментальний науковий напрямок у дослідженнях.



* - виділено авторами

Рис. 1. Система координат зовнішнього середовища, удосконалено авторами на основі [12]

Відповідно рис. 1 розвиток підприємства характеризується поступальним рухом в напрямку «стріли часу» і обертальним (спіном) – відносно початкових координат: правостороннім ($|D>$)-форма чи лівостороннім ($|L>$)-форма. Як показують дослідження, абсолютна більшість біологічних структур відноситься до динамічних систем з правостороннім спіном [12].

Вважаємо, що представлена система координат зовнішнього середовища, повинна бути вдосконалена. Так, окрім запропонованих науковцем ключових елементів (M, E, I та S), системно-організований «простір» зовнішнього середовища підприємства, на наш погляд, визначається також амплітудою його турбулентних коливань (T). Виділення даної точки координат обумовлено тим, що саме турбулентність зовнішнього середовища задає тон нестабільності зовнішнього середовища та визначає можливий енергетичну сутність системи, її стан, матеріальну основу та інформативність; а отже, в цілому характеризує певний тип бізнес-оточення підприємства. До того ж, дослідження турбулентних процесів набуває особового значення в умовах кризи, коли першорядним завданням підприємства є розробка ефективної антикризової стратегії.

Поряд з тим, проведені теоретичні дослідження свідчать, що проблематика визначення самої сутності турбулентності зовнішнього середовища та методичної основи її оцінювання не достатньо широко висвітлена в економічній літературі. Майже відсутні дослідження, які присвячені визначенню визначення взаємозв'язку між турбулентністю зовнішнього середовища та реалізацією стратегії. Це пов'язано у першу чергу із відсутністю понятійної чіткості категорійного апарату, що значно ускладнює вирішення питань методичного характеру.

Вивчення літератури з питань стратегічного управління підприємством показало, що у колі сучасних економічних досліджень для характеристики зовнішнього середовища досить часто зустрічається поняття «турбулентність». Проте, розуміння даного процесу частіше ґрунтується на інтуїтивному розумінні його сенсу, ніж на теоретично обґрунтованій науковій базі. Одночасно з даним поняттям, в економічній літературі досить часто для визначення характеру змін зовнішнього середовища в якості альтернативи «турбулентності» науковці застосовують поняття «невизначеність» та «динамічність». Вважаємо, що дані категорії за своїм змістом не є однозначними та потребують уточнення.

Під «невизначеністю» в економічній літературі мається на увазі недостатність інформації про фактори середовища, і керівникам, які приймають рішення, важко передбачити зовнішні зміни. Невизначеність підвищує ймовірність ризиків провалу стратегії організації і ускладнює розрахунок витрат, пов'язаних з альтернативними стратегічними напрямками [1]. Це означає, що неповнота і неточність інформації призводить до багатоваріантності кінцевого результату. Фахівець з питань стратегічного менеджменту А.Т. Зуб зазначає, що «...керівникам підприємств важко визначити характер зміни зовнішнього середовища, тому рішення приймаються без достатньої інформації про його чинники» [6]. А саме недооцінювання значимості інформації про чинники зовнішнього середовища та її ігнорування призводить до того, що підприємство поступово втрачає власні конкурентні позиції на ринку внаслідок відхилення від стратегічної траєкторії руху.

Своєю чергою, В.В. Черкасов розглядає «невизначеність» як неповне або неточне уявлення про значення різних параметрів у майбутньому, породжене різними причинами і, насамперед, неповнотою або неточністю інформації про умови реалізації рішення, в тому числі витрати і результати [15].

Слід підтримати погляд Г. Цельмера, який ще на початку 80-х років минулого сторіччя підкреслював, що «...невизначеність, будучи об'єктивною формою існування оточуючого нас реального світу, зумовлена, з одного боку, об'єктивним існуванням випадковості як форми прояву необхідності, а з іншого – неповнотою кожного акту відображення реальних явищ в людській свідомості. Причому неповнота відображення принципово непереборна через загального зв'язку всіх об'єктів реального світу і нескінченності їх розвитку. Виражається невизначеність в різноманітті перетворення можливостей у дійсність, в існуванні безлічі (як правило, нескінченного числа) станів, у яких розглядається в динаміці об'єкт може знаходитися в майбутній момент часу» [14].

Поділяючи та узагальнюючи погляди науковців зазначимо, що невизначеність зовнішнього середовища є багаторівневою системою розгалужених факторів, які впливають на діяльність підприємства, його результативність та конкурентоспроможність. Недооцінка факторів невизначеності може призвести до неправильного вибору антикризової стратегії.

Своєю чергою, швидкість, з якою відбуваються зміни в зовнішньому оточенні характеризує категорія «динамічності зовнішнього середовища». В даному контексті слід повністю підтримати погляд П. Юхименко, який стверджує, що, «... всі об'єкти і процеси зовнішнього середовища знаходяться в постійному русі - вони безперервно (хоча і з різною швидкістю) змінюються» [17].

У даному сенсі динамічність зовнішнього середовища, його видозмінюваність та відсутність необхідного обсягу достовірної інформації перешкоджають урахуванню всіх можливих наслідків впливу на діяльність підприємства. Зважаючи на це, керівники підприємств мають обмежувати спектр зовнішніх факторів, віддавати перевагу тим, які найістотніше впливають на результати діяльності [8].

Турбулентність – параметр зовнішнього середовища, досить схожий з динамічністю. Він має на увазі наявність великої кількості причинних взаємодій (жорстких стикувань) серед елементів зовнішнього середовища.

Поява турбулентності в економічній системі пов'язано з тим, що зміни в зовнішньому середовищі

відбуваються з високою швидкістю. Вітчизняний економіст В. Бурлачко трактує поняття турбулентності, «... як властивості динаміки економічних процесів» [4].

Перші наукові спостереження турбулентності знайшли відображення у рукопису Леонардо да Вінчі, яка відноситься до кінця XV – початку XVI ст. Турбулентність походить від лат. «*turbulentus*» та означає бурхливий, безладний, хаотичний [10].

Спочатку даний термін був широко застосований в фізиці, в якій «турбулентність» характеризує складне фізичне явище, що характеризується нерегулярними взаємними переміщеннями обсягів середовища (рідини або газу) та їх перемішуванням і супроводжується хаотичними змінами газодинамічних змінних у просторі та часі [11]. Досить тривалий час «турбулентність» ототожнювалася з хаосом або шумом. Сьогодні ми можемо стверджувати, що якщо в макроскопічному масштабі турбулентний плин здається абсолютно безладним, або хаотичним, в мікроскопічному масштабі він є високо організованим [9, с. 195-196].

Саме нелінійність ринкових процесів, комплексність та інваріантність факторів зовнішнього середовища, які суттєво впливають на діяльність підприємства, обумовили застосування поняття «турбулентність» за межами фізики.

Так, якщо екстраполювати явище «турбулентності» з фізики на зовнішнє оточення підприємства, можна сказати, що турбулентність зовнішнього середовища полягає в утворенні багаточисельних нелінійних фрактальних та лінійних хвиль тенденцій його розвитку. В діяльності підприємства, як і в фізиці, такі турбулентні хвилі виникають випадково, їх розмір та амплітуда змінюються хаотично у певному інтервалі (наприклад, інтервалі часу). Проте, на наш погляд, на виникнення турбулентних хвиль у зовнішньому середовищі підприємства все ж таки впливають ряд передумов, які слід визначати та враховувати при обґрунтуванні стратегічного вектору антикризового управління підприємством.

Проведені теоретичні дослідження показали, що вперше поняття «турбулентність зовнішнього середовища» в економічних дослідженнях було введено провідним фахівцем з досліджень питань стратегічного управління підприємством – І. Ансоффом [2]. Відповідно погляду вченого модель зовнішнього середовища описується різними рівнями турбулентності. зовнішнього середовища, для кожного з яких характерна певна поведінка підприємства на ринку. Турбулентність описується різними поєднаннями показників мінливості і передбачуваності зовнішніх подій.

Ф. Котлер та Дж. А. Касліоне у праці «Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності» [7] для пояснення непередбачуваних та швидких зміни у внутрішньому та зовнішньому середовищах підприємства, які впливають на його діяльність вводять в економічний обіг термін «ринкова турбулентність». Це явище вони пояснюють з позицій принципів турбулентності в природі (де визначальними характеристиками турбулентності в природі є агресивність, непередбачуваність та хаотичність). Ці ж характеристики властиві переломним моментам у фазах життєвого циклу підприємства де турбулентність характеризується агресивною, нестійкою поведінкою.

Починаючи з середини 90-х рр. деякі тенденції зміни зовнішнього середовища в цілому можна було передбачити виходячи з аналізу глибинних процесів. Проте, як свідчать сучасні реалії бізнесу, бізнес-середовище підприємства може змінитися несподівано та «вдарити» по інтересах підприємства [13].

До того ж, труднощі вивчення економічної динаміки пов'язані з недостатньою розробленістю методів аналізу турбулентності зовнішнього середовища, що дозволяють робити акцент на волатильності (від англ. «*volatility*» – ступінь мінливості значення індикатора, змінної, параметра в часі) процесів антикризового управління підприємством.

Таблиця 1

Показники турбулентності зовнішнього середовища [2]

Показники	Рівень турбулентності				
	1 рівень	2 рівень	3 рівень	4 рівень	5 рівень
Складність ринкового середовища	неконкурентний ринок	слабо конкурентний ринок	розвинуті ринки	розвинуті міждержавні ринки	інтенсивно розвинуті глобальні ринки
Рівень новизни подій	відомі, періодичні	тенденції невідомі	події екстрапольовані	події постійно змінюються	безперервні зміни, несподіванки
Швидкість змін зовнішнього середовища	дуже повільні зміни	помірні зміни, реакція на них не важка	міни середні, чітко визначаються	швидкі зміни, визначаються слабо	дуже швидкі зміни середовища
Бачення майбутнього	періодичне	прогнозоване	передбачуване	частково передбачуване	непередбачувані зміни

Концепція зовнішньої турбулентності І. Ансоффа [3], дозволяє простежити вплив нестабільного зовнішнього середовища на підприємство. За поглядом науковця, основними факторами, що сприяють підвищенню рівня турбулентності зовнішнього середовища є: передбачуваність, новизна, швидкість. Відповідно даної концепції, для турбулентності зовнішнього середовища характерні п'ять рівнів. Кожен

рівень описується за допомогою чотирьох показників: 1) складність ринкового середовища – це складність подій, що відбуваються у зовнішньому середовищі; 2) новизна подій – це ступінь відомості подій; 3) швидкість змін – це швидкість, з якою події розгортаються після їх первісного усвідомлення; 4) бачення майбутнього – це можливість передбачення наслідків цих подій.

Опис цих чотирьох елементів для кожного рівня турбулентності зовнішнього середовища підприємства наведено в таблиці 1.

Як свідчать дані табл.1 рівень турбулентності зовнішнього середовища тим вище, чим більшою складністю характеризується ринкове середовище, а швидкість і бачення майбутнього є більш безперервними і непередбачуваними.

Безумовно, даний підхід, заслуговує на увагу. Проте, характерні для останнього часу ускладнення ринкового простору, викликані впливом на діяльність підприємства значної кількості факторів зовнішнього середовища, обумовлюють необхідність його вдосконалення в аспекті кількісної оцінки параметрів, які визначають ранг турбулентності відповідно до сучасних реалій та умов бізнесу.

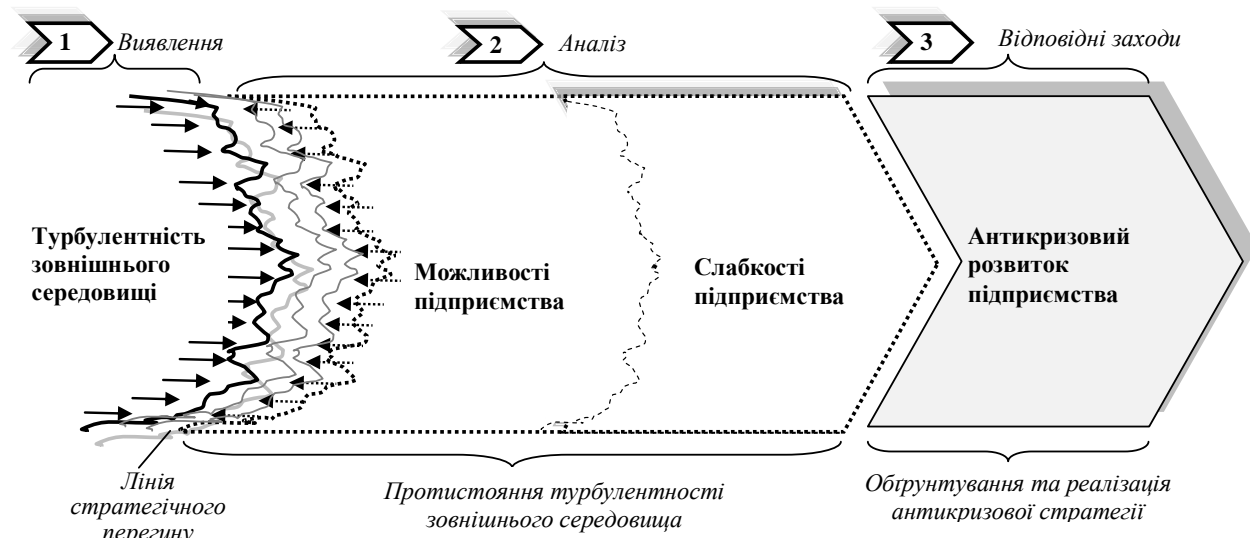


Рис. 2. Процес протистояння підприємства турбулентним процесам під час формування антикризової стратегії (авторська розробка)

Сучасна «нова реальність», яка характеризується високою швидкістю турбулентних процесів, обумовлює необхідність врахування вірогідності прояву турбулентних процесів в діяльності підприємства. Оскільки, на наш погляд, в цілому турбулентність спроможна не тільки ослаблювати сильні сторони діяльності підприємства, а, за умови успішного протистояння турбулентності – відкривати нові можливості розвитку, шляхом розробки та реалізації чітких своєчасних антикризових дій попереджувального характеру. При цьому кожне окреме підприємство має різні параметри (можливості та слабкості) протистояння руйнівним впливам цих процесів, що в якості відповідного заходу суттєво впливає на ефективність реалізації його антикризової стратегії (рис. 2).

Турбулентність відображає неоднорідність і непередбачуваність змін бізнес-середовища, в якому підприємство здійснює свою діяльність, тому даний параметр розглядається як один з найважливіших факторів, що впливають на стратегічну поведінку підприємства. Нерівномірність і складність турбулентних потоків, частота і характер їх змін є джерелом інформації про потенційно можливі події та явища, які можуть мати місце в діяльності підприємства і вплинути на реалізацію його стратегічних орієнтирів (антикризовий розвиток). Цей вплив в значній мірі залежить від рівня турбулентності зовнішнього середовища, тобто від рівня знань, при якому підприємство повинно починати реагувати на зміни оточення. Відповідно до рис. 2, турбулентність має два основних ефекти: вразливість, від якої підприємства потребують захисту, і можливість, яку потрібно використовувати. Безумовно, ті підприємства, які мають значні, порівняно із конкурентами можливості протистояння негативним турбулентним процесам у зовнішньому середовищі.

Висновки. Турбулентність в сучасних умовах – це «нова нормальність», в умовах якої змушені здійснювати діяльність вітчизняні підприємства. Турбулентність зовнішнього середовища являє собою багаточисельні лінійні та нелінійні хвилі факторів зовнішнього оточення, що виникають випадково, розмір та амплітуда яких змінюється хаотично в певному інтервалі часу, а агресивність поведінки впливає на інваріантність антикризової стратегії розвитку підприємства. Саме тому потрібно здійснювати обґрунтування нових методологічних підходів до формування антикризових стратегій, реалізація яких сприятиме не тільки збереженню існуючих конкурентних позицій підприємства на ринку, але й знайти нові можливості для подальшого стратегічного розвитку.

Література

1. Азыркина А.С. Внешняя среда организации [Электронный ресурс] / А.С. Азыркина // Экономика и соцбум. – 2014. – № 4(13). – Режим доступа : http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_13_2014/Azyrkina3.pdf
2. Ансофф И. Стратегическое управление / Ансофф И. – М. : Изд-во "Экономика", 1989. – 519 с.
3. Закономерности и тенденции развития современного предпринимательства / под ред. А.Н. Асаула. – СПб : АНО ИПЭВ, 2008. – 280 с.
4. Бурлачков В.К. Турбулентность экономических процессов: теоретические аспекты / В.К. Бурлачков // Вопросы экономики. – 2009. – № 11. – С. 90–97.
5. Градов А.П. Экономическая стратегия фирмы : учебное пособие / под ред. проф. Градова А.П. – СПб : «Специальная литература», 2007. – 284 с.
6. Зуб А. Т. Стратегический менеджмент: Теория и практика : учебное пособие для вузов / Зуб А. Т. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 415 с.
7. Котлер Ф. Хаотика: управління та маркетинг в епоху турбулентності / Ф. Котлер, Дж. А. Касліоне А. ; [пер. з англ. / під ред. Т.В. Співаковської, С.В. Співаковського]. – К. : Хімджест, ПЛАСКЕ, 2009. – 208 с.
8. Мескон М. Х. Основы менеджмента / М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. ; СПб ; К. : Вильямс, 2007. – 672 с.
9. Пригожин И. От существующего к возникающему / И. Пригожин. – М. : Наука, 1985. – 328 с.
10. Райзберг Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – 5-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2007. – 495 с.
11. Свищев Г.П. Авиация: энциклопедия [Электронный ресурс] / под ред. Г.П. Свищева. – М. : Большая Российская энциклопедия, 1994. – Режим доступа : <http://dic.academic.ru>
12. Тогунов И. Новое в теории организации: фрактально-фасеточные модели : монография / Тогунов И. – Владимир : Собор, 2009. – 136 с.
13. Трофимук В.Н. Проблемы сбалансированности развития предприятия / В.Н. Трофимук, В.А. Лукин, С.В. Мордвинов // Современные наукоемкие технологии. – 2004. – № 2 – С. 136–137.
14. Цельмер Г. Учет риска при принятии управленческих решений. / Г. Цельмер // Проблемы МСНТИ. – 1980. – № 3. – С. 94–105.
15. Черкасов В.В. Проблемы риска в управленческой деятельности : монография / В.В. Черкасов. – М. : "Рефл-бук" ; К. : "Ваклер", 1999. – 288 с.
16. Шумпетер И. История экономического анализа / под ред. В. С. Автономова ; пер. с англ. – СПб : Экономическая школа, 2001. – Т. 3. – 678 с.
17. Юхименко П.И. Международный менеджмент [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://uchebnikonline.com/menedgment.htm>

References

1. Azyrkina A.S. Vneshnjaja sreda organizacii / A.S. Azyrkina // Jekonomika i socbум. – 2014. – №4(13). URL: http://iupr.ru/domains_data/files/zurnal_13_2014/Azyrkina3.pdf
2. Ansoff I. Strategicheskoe upravlenie. – M.: Izd-vo "Jekonomika", 1989. – 519 p.
3. Asaul A.N. Zakonomernosti i tendencii razvitija sovremennogo predprinimatel'stva / Pod red. d.je.n., prof. A.N. Asaula. – SPb.: ANO IPJeV, 2008. – 280 p.
4. Burlachkov V.K. Turbulentnost' jekonomicheskikh processov: teoreticheskie aspekty / V.K. Burlachkov // Voprosy jekonomiki. – 2009. – № 11. – P. 90-97
5. Gradov A.P. Jekonomicheskaja strategija firmy. Uchebnoe posobie. / Pod red. prof. Gradova A.P. SPb.: «Special'naja literatura». – 2007. – 284 p.
6. Zub A. T. Strategicheskij menedzhment: Teorija i praktika: Uchebnoe posobie dlja vuzov. — M.: Aspekt Press. – 2002. – 415 p.
7. Kotler F. Haotika: upravlinnja ta marketing v epohu turbulentnosti / F. Kotler, Dzh. A. Kaslione A. [per. z angl. pid red. T.V. Spivakovs'koї, S.V. Spivakovs'kogo]. – K.: Himdzhest, PLASKE. – 2009. – 208 p.
8. Meskon M. H. Osnovy menedzhmenta: per. s angl. / M. H. Meskon, M. Al'bert, F. Hedouri. – 3-e izd. – M. ; SPb. – K. : Vil'jams, 2007. – 672 p.
9. Prigozhin I. Ot sushhestvujushhego k voznikajushhemu / I. Prigozhin. – M. : Nauka, 1985. – 328 p.
10. Rajzberg B. A. Sovremennyy jekonomicheskij slovar' / B.A. Rajzberg, L. Sh. Lozovskij, E. B. Starodubceva ; 5-e izd., pererab. i dop. – M. : INFRA-M, 2007. – 495 p.
11. Svishhev G.P. Aviacija: jenciklopedija / pod. red. G.P. Svishheva. – M.: Bol'shaja Rossijskaja jenciklopedija, 1994. URL: <http://dic.academic.ru>
12. Togunov I. Novoe v teorii organizacii: fraktal'no-fasetochnye modeli. Monografija. – Vladimir, Sobor, 2009. – 136 p.
13. Trofimuk V.N. Problemy sbalansirovannosti razvitija predpriyatija / V.N. Trofimuk, V.A. Lukin, S.V. Mordvinov // Sovremennye naukoemkie tehnologii. – 2004. – № 2 – P. 136-137
14. Cel'mer G. Uchet riska pri prinjatii upravlencheskih reshenij. / G. Cel'mer // Problemy MSNTI. – 1980. – №3. – P.94-105.
15. Cherkasov V.V. Problemy riska v upravlencheskoj dejatel'nosti: monografija / V.V. Cherkasov. – M., "Refl-buk", K., "Vakler", 1999. – 288 p.
16. Shumpeter I. Istorija jekonomicheskogo analiza v 3 tt. / Per. s angl. Pod red. V. S. Avtomova. — SPb.: Jekonomicheskaja shkola, 2001. T. 3. — 678 p.
17. Juhimenko P.I. Mezhdunarodnyj menedzhment. URL: <http://uchebnikonline.com/menedgment.htm>