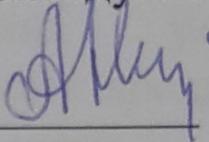


Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Торгово-экономический институт

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ  
Заведующий кафедрой

 А. Н. Чаплина

подпись

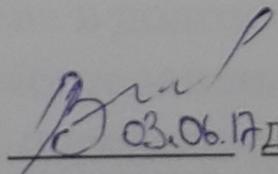
« 19 » 06 2017 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

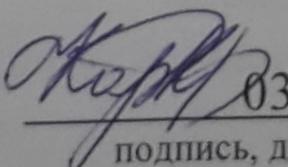
**Формирование адаптивного менеджмента торговых  
предприятий в условиях высококонкурентной среды**

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.17 «Управление проектом (в том числе по отраслям)»

Научный руководитель  03.06.17 доцент, кан.техн.наук  
подпись, дата      должность, ученая степень

Т.А.Вашко  
инициалы, фамилия

Выпускник  03.06.17  
подпись, дата

ЭУ15-07М-УП  
номер группы

К.В.Карпова  
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

## АННОТАЦИЯ

Тема диссертационного исследования: Формирование адаптивного менеджмента торговых предприятий в условиях высококонкурентной среды.

Диссертация состоит из 93 страниц, 21 таблицы, 15 рисунков, 100 использованных источников, а также введения, изложения диссертации в трех главах, заключения.

**АДАПТИВНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ, АДАПТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ, АДАПТАЦИЯ, ТОРГОВОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ВЫСОКОКОНКУРЕНТНАЯ СРЕДА, МЕТОДЫ, ИНСТРУМЕНТЫ, СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ.**

**Цель диссертационного исследования** состоит в теоретическом обосновании и разработке методических рекомендаций по формированию адаптивного менеджмента торговых предприятий в условиях высококонкурентной среды.

**Задачи диссертационного исследования:**

- проанализировать и уточнить сущность и понятие адаптации и адаптивного менеджмента;
- рассмотреть теоретические основы формирования адаптивных систем управления организацией;
- разработать технологию адаптивного управления;
- рассмотреть методические подходы к формированию адаптивного менеджмента на предприятии;
- исследовать методические рекомендации по формированию адаптивного менеджмента предприятий сферы услуг;
- предложить алгоритм формирования адаптивного менеджмента на торговом предприятии.

**Актуальность диссертационного исследования.** Адаптивный менеджмент является наиболее эффективным видом управления, в условиях нестабильной экономической ситуации и непредсказуемости рынка, способным обеспечить конкурентные преимущества предприятия, а также эффективное взаимодействие с внешней и внутренней средой и выживаемость предприятия в долгосрочной перспективе.

**Научная новизна исследования заключается в следующем:**

1. Сформулировано определение адаптивного менеджмента, на основе изученных подходов к определению понятия различных авторов.
2. Уточнена и доработана система адаптивного управления предприятием, ориентированная на адаптацию к изменениям внешней и внутренней среды.
3. Разработана технология адаптивного управления торговым предприятием.
4. Предложен алгоритм формирования адаптивного менеджмента торгового предприятия.

В результате в торговое предприятие был внедрен адаптивный менеджмент, обеспечивший эффективную адаптацию к высококонкурентной среде.

## Содержание

Введение.....	3
1.Теоретические аспекты адаптивного менеджмента.....	7
1.1 Современная концепция адаптивного менеджмента.....	7
1.2 Система адаптивного менеджмента.....	11
1.3 Технология адаптивного менеджмента торговых предприятий.....	20
Заключение.....	83
Список использованных источников.....	85

\*2 и 3 главы изъяты в соответствии с Постановлением УС ТЭИ №5 от 31.05.2016

## Введение

**Актуальность работы.** Экономическое положение России в настоящее время характеризуется финансовой неустойчивостью и высоким уровнем рисков, в следствие чего, предприятия работающие на внутреннем рынке вынуждены внедрять инновационные виды управления, которые смогут обеспечить конкурентные преимущества в быстро меняющейся конкурентной среде, а также наиболее эффективное взаимодействие с внешней и внутренней средой и в конечном счете выживаемость предприятия в долгосрочной перспективе.

Микро и макроокружение любого современного предприятия предполагает высокую степень сложности, динамизма и неопределенности. Независимо от целей и стратегии предприятия, будь то выживание, сохранение конкурентных позиций или развитие, ему необходимо искать способы адаптации к окружающей среде. Поэтому, умение адаптироваться к изменениям во внешней среде является главным фактором успеха для организации в бизнесе.

Эффективным инструментом управления в условиях нестабильной экономической ситуации, непредсказуемости рынка, кризиса будет являться адаптивный менеджмент, который позволяет разрешать сложные задачи и принимать оригинальные и нетрадиционные управленческие решения.

Большинство российских предприятий не осознают значимость адаптивного менеджмента, и соответственно не занимаются разработкой систем адаптивного управления, инструментов и методов адаптации, а также изучением проблем ее повышения.

Формирование адаптивного менеджмента торговых предприятий является достаточно сложной задачей, требующей соответствующего методического инструментария и четкого представления о внутренних механизмах развития процессов адаптивного управления. Таким образом вопросы связанные с практическим внедрением адаптивного менеджмента в

торговые предприятия обуславливают актуальность темы диссертационной работы.

### **Степень изученности проблемы.**

На сегодняшний день в области адаптивного менеджмента, не выработаны общие теоретические основы, отсутствуют единые подходы определению сущности адаптации и адаптивного управления, принципов, классификаций.

Вопросам формирования адаптивного менеджмента уделяли внимание следующие зарубежные авторы: Г. Ассель, Б. Берман, С. Бир, П. Диксон, П. Друкер, Р. Кантер, Д. Кээллог, М. Мак-Дональд, Т. Мот, Д. Норт, М. Олсон, М. Портер, К. Татеиси, Дж. Эванс.

Среди отечественных исследователей, занимавшихся развитием теории адаптации предприятий можно выделить: М.Д. Аистову, С.В. Валдайцева, А.А. Глушецкого, В.Н. Гончарова, А.П. Градова, Т.А. Долгопятову, В.А. Ирикова, Т.В. Ландина, Г.С. Мерзликину, С.А. Попова, Ю.Б. Рубина, В.И. Скурихина и др.

Несмотря на весомый вклад вышеприведенных исследователей в теоретические и практические аспекты формирования адаптивного менеджмента, можно констатировать недостаточную изученность вопроса.

### **Цели и задачи исследования.**

Цель работы состоит в теоретическом обосновании и разработке методических рекомендаций по формированию адаптивного менеджмента торговых предприятий в условиях высококонкурентных сред.

В соответствии с поставленной целью были поставлены и решены следующие основные задачи:

- проанализированы и уточнены сущность и понятие адаптации и адаптивного менеджмента;
- рассмотрены теоретические основы формирования адаптивных систем управления организацией;
- разработана технология адаптивного управления;

- рассмотрены методические подходы к формированию адаптивного менеджмента на предприятии;
- исследованы методические рекомендации по формированию адаптивного менеджмента предприятий сферы услуг;
- предложен алгоритм формирования адаптивного менеджмента на торговом предприятии

#### **Объект исследования.**

Объектом исследования выступают торговые предприятия осуществляющие свою деятельность в условиях высококонкурентных сред.

#### **Предмет исследования.**

Предметом исследования являются процессы формирования и развития адаптивного менеджмента торговых предприятий в условиях высококонкурентных сред.

**Научная новизна результатов исследования** заключается в разработке методических рекомендаций внедрения адаптивного менеджмента на предприятия торговли функционирующих в условиях высококонкурентных сред.

В ходе исследования получены следующие теоретические, методические и практические результаты, обладающие признаками научной новизны:

- Сформулировано определение адаптивного менеджмента, на основе изученных подходов к определению понятия различных авторов.
- Уточнена и доработана система адаптивного управления предприятием, ориентированная на адаптацию к изменениям внешней и внутренней среды.
- Разработана технология адаптивного управления торговым предприятием.
- Предложен и внедрен алгоритм формирования адаптивного менеджмента, как основного инструмента внедрения адаптивного управления в торговое предприятие.

**Практическая значимость работы** состоит в том, что применение предложенных инструментов и методов по внедрению адаптивного управления на ООО ТД «Мясничий» повысит эффективность процесса адаптации предприятия к высококонкурентной среде.

**Объем и структура работы.**

Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, (76 наименований). В работе содержится 15 рисунков, 21 таблица. Общий объем работы составляет 93 страницы.

## **1. Теоретические аспекты адаптивного менеджмента**

### **1.1 Современная концепция адаптивного менеджмента**

Бизнес всегда был адаптивной системой. В рыночной экономике предприятия анализируют свое окружение, а затем изменяются, перенаправляя ресурсы на самую полезную и прибыльную деятельность.

Цель современных руководителей [52] — создать систему взглядов менеджмента, сосредоточенного не на инжиниринге и эффективности, а на эволюции и адаптивности.

Менеджеры хотят, чтобы их компании могли изменяться быстрее, хотят передавать полномочия служащим, чтобы те могли понимать рынок и реагировать на него. Они признают ценность разнообразия мышления в своих организациях.

Формирование концепции адаптивного менеджмента обусловлено потребностью в создании актуальных подходов, позволяющих предприятиям воспринимать и адекватно реагировать на изменение внешней среды. При адаптивном управлении организация понимается [19] как органическая система, с присущими ей внутренними процессами самоорганизации, сохраняющей состояние динамического равновесия посредством самостоятельной перестройки ее внутренней системы в результате взаимодействия с внешней средой.

Зарождение адаптивного менеджмента происходило в 1970-е гг. Первоначально данный вид менеджмента рассматривался как подход к управлению ресурсами, пришедший на смену традиционному природопользованию с его установкой на планирование и утверждавший неизбежность неопределенности живых систем и необходимость обучения как главной цели и эксперимента как основной методологии. основополагающим трудом, заложившим тезисы науки, является «Адаптивное управление и оценка окружающей среды» К.С. Холлинга [1].

Однако в 1990-е гг. применение концепции адаптивного управления распространилось на социальные и политические науки. Некоторые ученые того времени обращали внимание на влияние социальных и политических проблем на управление устойчивостью развития, в частности К.Н. Ли указывал на связь между возникающими в обществе противоречиями и нестабильностью развития [2]. Сегодня адаптивный менеджмент - это совокупность методологий и концепций, сформированных в различных научных дисциплинах.

Адаптивный менеджмент в западной традиции [1, 2, 4] по-прежнему понимается как адаптивное управление ресурсами, тогда как в российской практике адаптивный менеджмент подразумевает принятие управленческих решений [67], в условиях высокой неопределенности внешней среды и, одновременно, и способность организации по возможности влиять на нее или на собственные позиции в ней.

Таким образом, можно заметить, что адаптивный менеджмент представляет собой новое направление в российской теории и практике менеджмента, не имеющее пока всей полноты научной основы (при всей своей значимости для развития отечественного бизнеса и экономики в целом).

Современные исследователи [46] рассматривают адаптацию организации как необходимую реакцию на изменения внешней среды деятельности предприятия. При исследовании понятия «адаптации предприятий» к изменяющимся условиям хозяйствования в изменяющейся внешней среде можно выделить несколько подходов.

Согласно первоначальной трактовке понятия [62] адаптация рассматривалась как степень приспособления предприятия к рыночным формам хозяйствования. Начальные этапы рыночных преобразований подразумевают адаптацию как быструю смену титула собственности, полную экономическую обособленность, самостоятельность в формировании «портфеля» заказов, свободный выход на внешний рынок, стремление к

максимизации прибыли, производству конкурентной продукции, реализуемой через уменьшение затрат, ликвидацию убыточных производств, оптимизации количества персонала и т.д. Данному пониманию адаптации как степени вовлечения предприятий в рыночные формы хозяйствования была присуща чрезмерная «экономичность», не полностью учитывающая многих экономических составляющих в проводимых реформах (цикличность этапов развития предприятий, влияние спроса и предложения, рыночного ценообразования, не вполне корректных форм конкуренции и т.д.)

Рассматривая иные подходы к определению понятия «адаптация» можно отметить, что данная категория трактуется либо как свойство, либо как процесс, либо одновременно как процесс и результат. В данном случае под адаптацией предприятия понимается [11] целенаправленный процесс его перехода в новое состояние, которое наиболее адекватно отвечает существующим либо прогнозируемым изменениям внешней среды, осуществляющийся с сохранением относительной целостности и устойчивости организации как системы при прохождении периодов нестабильности, а также конечный результат данного перехода, позволяющий достигать поставленных целей и сохранять требуемый уровень эффективности в новых условиях.

Можно сказать, что если адаптация – модель поведения предприятия в рыночных условиях, то адаптивный менеджмент – метод (способ) реализации данной модели поведения.

В современной литературе существуют различные подходы к определению понятия «адаптивный менеджмент». Нельзя сказать, что все авторы расходятся во мнении по поводу того, что есть адаптивный менеджмент, просто каждый делает акцент на том, что считает наиболее важным в своей работе. Итак, приведем в таблице 1 определения разных авторов:

Таблица 1 — Подходы к определению понятия «Адаптивный менеджмент»

Автор	Определение
Друкер П.С. [29]	«создание многоцелевой системы продукции, рынков, технологий, с учетом координации, согласованности в принятии решений, выработки оптимальных оценок возникающих проблем, разработки конкретных действий».
Борисов А.Б. [14]	«форма управления предприятием, помогающая ему гибко изменяться, быстро приспосабливаться к обновляющимся целям, задачам, функциям предприятий, к переменам во внешней экономической среде, в условиях своей деятельности».
Зайцев Н.Л. [35]	«система управления, подстраивающая характеристики в соответствии с измеренными параметрами».
Варламов Т.П. [29]	«исследование, изучение среды, подстраивание своей деятельности под запросы среды, внутренних резервов и самой деятельности к запросам потребителей».
Тюкин И.Ю. Терехов В.А. [71]	«система, обеспечивающая постоянное управляющее воздействие, направленное на обеспечение адаптации данной системы к изменениям во внешней и внутренней среде без регулирования извне».
Найберг Дж.В.[58]	«определяется как процесс совершенствования системой менеджмента политики и практики функционирования систем в экологической, экономической и других сферах с целью достижения желаемых результатов и обучению менеджмента на основе отслеживания последствий собственного решения».
Кварацхелия Н.[39]	«есть выбор оптимального достижения стратегической цели, предполагающий неизменность целостных показателей и возможность корректировки текущих, краткосрочных и среднесрочных планов и бюджетов».

Таким образом, проанализировав различные подходы к понятию, формулируем с учетом торговой деятельности понятие адаптивный менеджмент.

Адаптивный менеджмент (адаптивное управление) - является особым видом инновационного управления, которое подразумевает формирование гибкой системы управления предприятием, позволяющей эффективно приспосабливаться к изменениям во внешней и внутренней среде, и обеспечивать конкурентные преимущества предприятия с помощью новых инструментов и методов управления.

## 1.2 Система адаптивного менеджмента

Система адаптивного управления представляет собой комплекс элементов и функций аппарата управления организацией и их взаимоотношений, обеспечивающих сохранение устойчивости организации в долгосрочной перспективе в меняющихся условиях за счет перехода к новой управленческой концепции комплексного обеспечения конкурентоспособности фирмы на рынке.

В отличие от традиционных систем управления, в адаптивных системах управления эффективность функционирования предприятия обеспечивается за счет своевременности реагирования на изменения рынка, а не путем экономии на масштабах и поиска дешевых ресурсов [18]. В традиционных ситуациях оценка инвестиций основывается на экономичности процессов, т.е. минимизации затрат на единицу результата. В адаптивных системах в основу положены критерии приспособляемости к условиям, которые нельзя заранее предвидеть.

По мнению некоторых исследователей, целью [28] системы адаптивного управления является поиск наиболее эффективных вариантов принятия и исполнения сбалансированного управленческого решения, направленного на создание механизма адаптации развития предприятий в конкурентной среде.

Временикова Л.В. в своей работе, исследующей сущность и основные элементы системы адаптивного управления [18] выделяет следующие характеристики адаптивной системы:

1. Существенное сокращение различий между линейными (отвечающими за выполнение) и функциональными (планирующими и организующими работу) подразделениями. Их функции совмещаются, каждый из сотрудников в соответствии с некоторыми общими принципами должен самостоятельно планировать свою работу и выполнять ее;

2. Меньшая зависимость от колебаний внешних условий, изменений рыночной конъюнктуры. В силу этого они более устойчивы, в частности, им не нужна диверсификация как метод повышения устойчивости;

3. Роль человеческого фактора в адаптивных системах выше, чем в традиционных.

Также автор [18] приводит основными элементами системы адаптивного менеджмента в сфере услуг: адаптивная организационная структура аппарата менеджмента, социально-экономический мониторинг, компетенции и инновации, корпоративная культура, ориентированная на изменения и обучение, вовлечение клиента в процесс повышения конкурентоспособности предприятия.

На рисунке 1 представлена доработанная система адаптивного управления предприятиями сферы услуг основывающаяся на схеме адаптивного управления, предложенной исследователем Временниковой Л.В. в своей работе [18].

Чтобы обеспечить гибкость и адаптивность управляющей подсистемы необходима адаптивная организационная структура, которая характеризуется отсутствием бюрократической регламентации деятельности органов управления, минимальным количеством уровней управления, децентрализацией, делегированием ответственности на каждого работника за общие результаты деятельности. К структурам адаптивного типа можно отнести проектные, матричные, программно-целевые, проблемно-целевые, бригадные, сетевые организационные структуры.

Адаптивные организационные структуры характеризуются [18] следующими признаками:

- способностью сравнительно легко менять свою форму, приспосабливаться к изменяющимся условиям;



определенно важным фактором осуществления процесса адаптации предприятия является применение инструментариев инновационного управления. Одно из основных направлений инновационного менеджмента на предприятиях сферы услуг — ориентация на будущих потребителей, которое заключается в разработке и реализации инновационных проектов, имеющих своей целью привлечение будущих клиентов путем предложения им принципиально новых услуг. Это позволяет компании формировать потребности будущих клиентов.

Центральным элементом управляемой подсистемы является персонал. Личностные, профессиональные, интеллектуальные способности, а также способности к саморазвитию и обучению являются определяющими для предприятий сферы услуг.

Также одним из базисных элементов, обеспечивающих адаптивность предприятий сферы услуг, является корпоративная культура, адаптивность которой обеспечивается за счет следующих установок:

- ориентация на работу в условиях изменений. Организация способна адаптироваться к изменяющимся потребностям за счет наличия системы мониторинга, обеспечивающей анализ текущих тенденций и прогнозирования будущих изменений;
- ориентация на потребности клиентов. Организация тесно взаимодействует со своими потребителями, реагирует на их пожелания, прогнозирует и формирует их будущие потребности;
- организационное обучение. Организация преобразовывает сигналы внешней среды в возможности для осуществления инноваций, получения новых знаний и развития навыков и способностей.

В самом процессе оказания услуг ключевую роль играет вовлечение клиента в данный процесс. При оказании услуги фирма должна не только преследовать цель предоставить качественную услугу для удовлетворения потребностей клиента, но и диагностировать его новые, формирующиеся

потребности. Данный подход позволяет повысить уровень адаптивности предприятия.

Основной фактор эффективности адаптивного управления — время. От умения менеджера управлять своим рабочим временем и рабочим временем подчиненных, быстро и правильно реагировать на изменения ситуации зависят будущее организации, эффективность ее деятельности.

Роль адаптивного управления возрастает в следующих ситуациях:

- в период выхода организации из кризиса (антикризисное управление);
- при внедрении инноваций (инновационное управление);
- в случае осуществления организационных изменений.

Цель адаптивного управления заключается в поиске наиболее эффективных вариантов принятия и исполнения решения, направленных на функционирование и развитие предприятий в конкурентной среде.

Задачами адаптивного менеджмента [72] являются реализация цели функционирования и развития предприятия, на основе формирования методологии, организации процесса адаптивного управления, разработки теоретических и практических механизмов реализации управления по стабилизации положения предприятия в конкурентной среде, оценки адаптивности модели управления на основе ранжирования предприятий с использованием параметризации адаптивной модели.

Объектом адаптивного менеджмента [72] является предприятие, а предметом - отношения, явления и состояния, которые возникают в процессе функционирования и управления предприятия. В качестве явления и состояния в практике адаптивного управления могут выступать цели и ресурсы, т.е. то, насколько оправданы цели и производительно, эффективно используются ресурсы для достижения поставленной цели.

Адаптивные системы управления организациями могут быть классифицированы по различным типам и характеру проявления, которые показаны в таблице 2.

Таблица 2 - Классификация типов и характер проявления адаптации

[14]

Признак	Тип адаптации		Характер проявления
1	2		3
По цели и предмету адаптации	Линейная адаптация		Рассматриваются отдельные факторы (изменений существующей схемы функционирования объекта не требуется)
	Системная адаптация		Рассматривается совокупность всех факторов, оказывающих влияние на реализацию управленческих решений адаптивности объекта (изменить подход в приоритетности, установить взаимосвязь)
По степени локализации объекта адаптации	Локальная адаптация	Проблемная адаптация	Формализованная проблема, инициирующая процесс адаптации (устраиваем или приспосабливаемся)
		Комплексная адаптация	Объект адаптации выступает инициатором процесса адаптации (структурная реорганизация)
		Результативная адаптация	Продукт или услуга, предлагаемый на рынке выступает инициатором процесса адаптации (изменения внутренней среды для получения ожидаемого результата)
Подход к решению проблемы	Классическая адаптация		Преобладает воздействие внешней среды на объект адаптации, используется традиционный подход (изменение внутренней среды)
Окончание таблицы 1	1	2	3
	Программная адаптация		Влияние внешней среды компенсируется за счет внутренней активности объекта адаптации
По срокам осуществления	Догоняющая адаптация		Осуществляется в том случае, когда предприятие по различным причинам: отсутствие информации, ошибки

		менеджмента или его низкой квалификации, недобросовестной конкуренции и т.д., запоздала с адекватной реакцией на изменения и своевременно не осуществляла комплекс адаптационных мероприятий.
	Параллельная адаптация	Немедленная реакция на происходящие изменения во внешней среде и порождающие необходимость приспособления системы управления.
	Упреждающая адаптация	Предполагает проведение превентивных управленческих действий, направленных на реализацию стратегических планов развития хозяйственных организаций, обеспечения конкурентных преимуществ, устойчивости и эффективного развития.

Адаптивное управление направленно на реализацию механизма адаптации посредством формирования организационно-экономического механизма адаптации для приспособления к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды [21].

Основу организационно-экономического механизма адаптивного управления составляют действия организационного и экономического характера по обеспечению эффективности управления и реакция на влияние факторов внешней и внутренней среды препятствующих (стабилизирующих) достижению цели деятельности предприятия.

Михалев Г.С. и Сворцова Г.А в своей работе [33] рекомендуют следующие общие подходы, правила и процедуры при разработке организационно-экономического механизма адаптации и совершенствовании системы управления предприятия на его основе.

1. Мотивация, стимулирование и оплата труда специалистов, участвующих в процессах адаптивного управления и совершенствования предприятия.

2. Формирование информационной подсистемы адаптивного управления.

3. Обеспечение безопасности предприятия, службы адаптивного управления и разработчика.

4. Формирование этических норм

5. Все остальные элементы организационно-экономического механизма должны закрепляться правовыми документами: приказами руководителя предприятия, положением о службе адаптивного управления, должностными инструкциями, регламентом использования информации, положением о вознаграждении работников, участвующих в адаптивном управлении и другими внутренними правовыми документами.

Обобщенно ролевые функции организационно-экономического механизма адаптации в процессах управления предприятием представляются [33] в виде схемы (рис. 2).

Очевидно, что постановка целей управления является отправной точкой в процессе адаптивного управления предприятием. Определение стратегических целей происходит непрерывно на основе анализа состояния предприятия относительно внешнего окружения. Совокупность регуляторных и компенсаторных механизмов позволяет оптимизировать деятельность промышленного предприятия в процессе управления в реальном масштабе времени. Таким образом, становится очевидной важность разработки механизмов адаптации в системе управления предприятия.

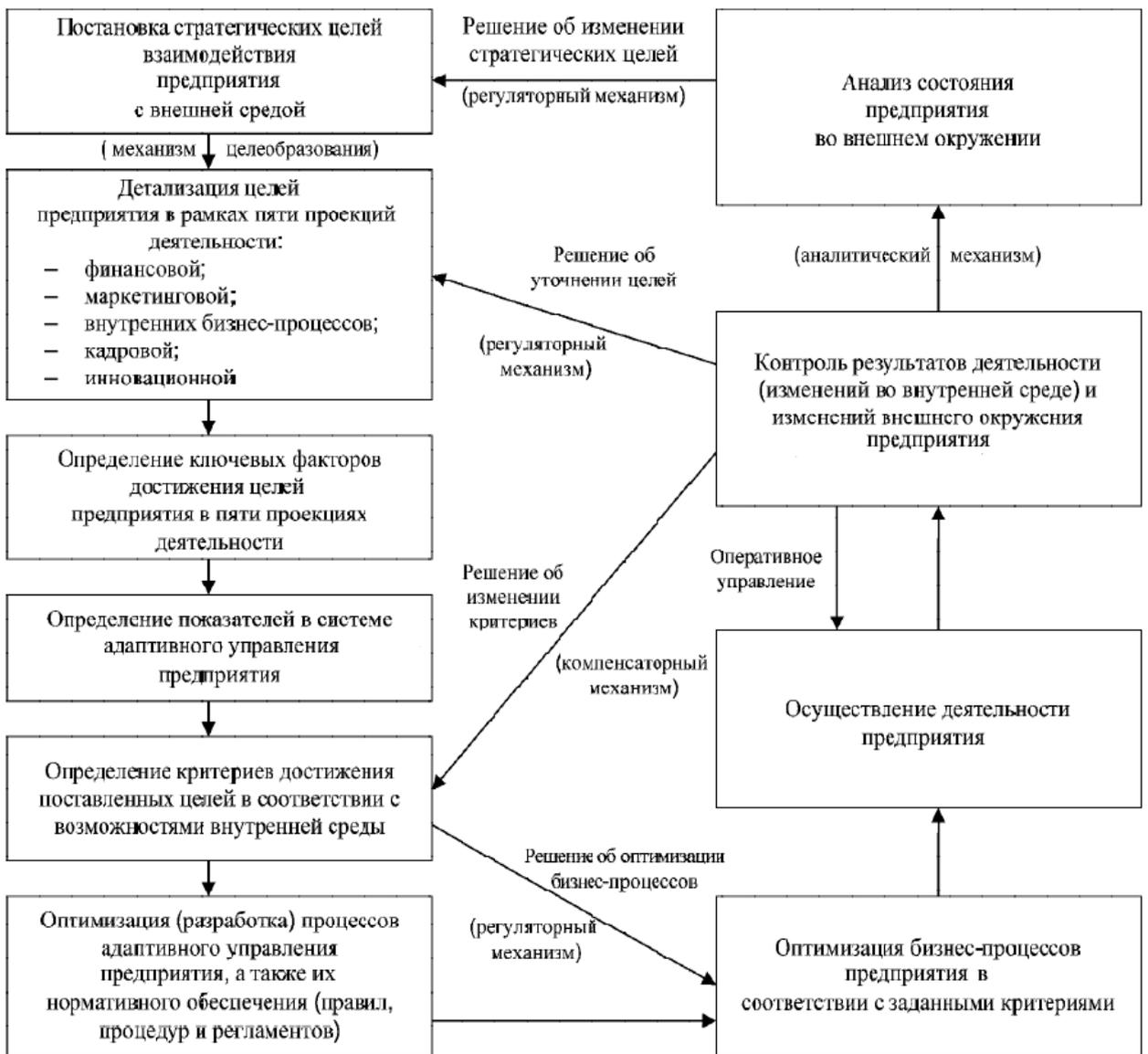


Рисунок 2 – Функции организационно-экономического механизма адаптации [55]

Таким образом, применение адаптивного менеджмента на предприятии способствует самоорганизации, росту адаптивности системы и ее устойчивости, а также жизнеспособности в силу высокой степени приспособляемости и быстрой реакции на изменения внешней среды.

### **1.3 Технология адаптивного менеджмента торговых предприятий**

Для того чтобы процесс адаптации предприятия к динамично трансформирующимся условиям окружающей среды был целенаправленным, им необходимо управлять.

Говоря об определенном механизме функционирования адаптивной системы управления необходимо подразумевать наличие определенной технологии адаптивного управления.

В настоящее время развитие технологий управления предприятием занимает важное место в успешном его функционировании. Оно направлено на обеспечение адаптивности организации к изменяющимся условиям хозяйствования.

В рамках адаптивного менеджмента тема технологии адаптивного управления является недостаточно изученной, отсутствуют теоретические разработки технологии управления процессом адаптации, в следствие чего автором предложена собственная технология адаптивного управления торговым предприятием (рис. 3).

Данная технология является линейной и основывается на этапах и методах реализации адаптивного управления и включает в себя следующие элементы: диагностику экономических процессов внутренней среды торгового предприятия и социальных процессов внешней среды; определение стратегических целей и тактических задач; обосновании критериев и выборе показателей их достижения; разработку и реализацию целевых мероприятий; осуществление мониторинга эффективности их результативности.

Организация процессов адаптивного управления и работ на предприятии предусматривает следующие действия:

– установление целей и задач, выявление состава и видов работ, необходимых для адаптивного управления и совершенствования функционирования промышленного предприятия в среде воздействия;

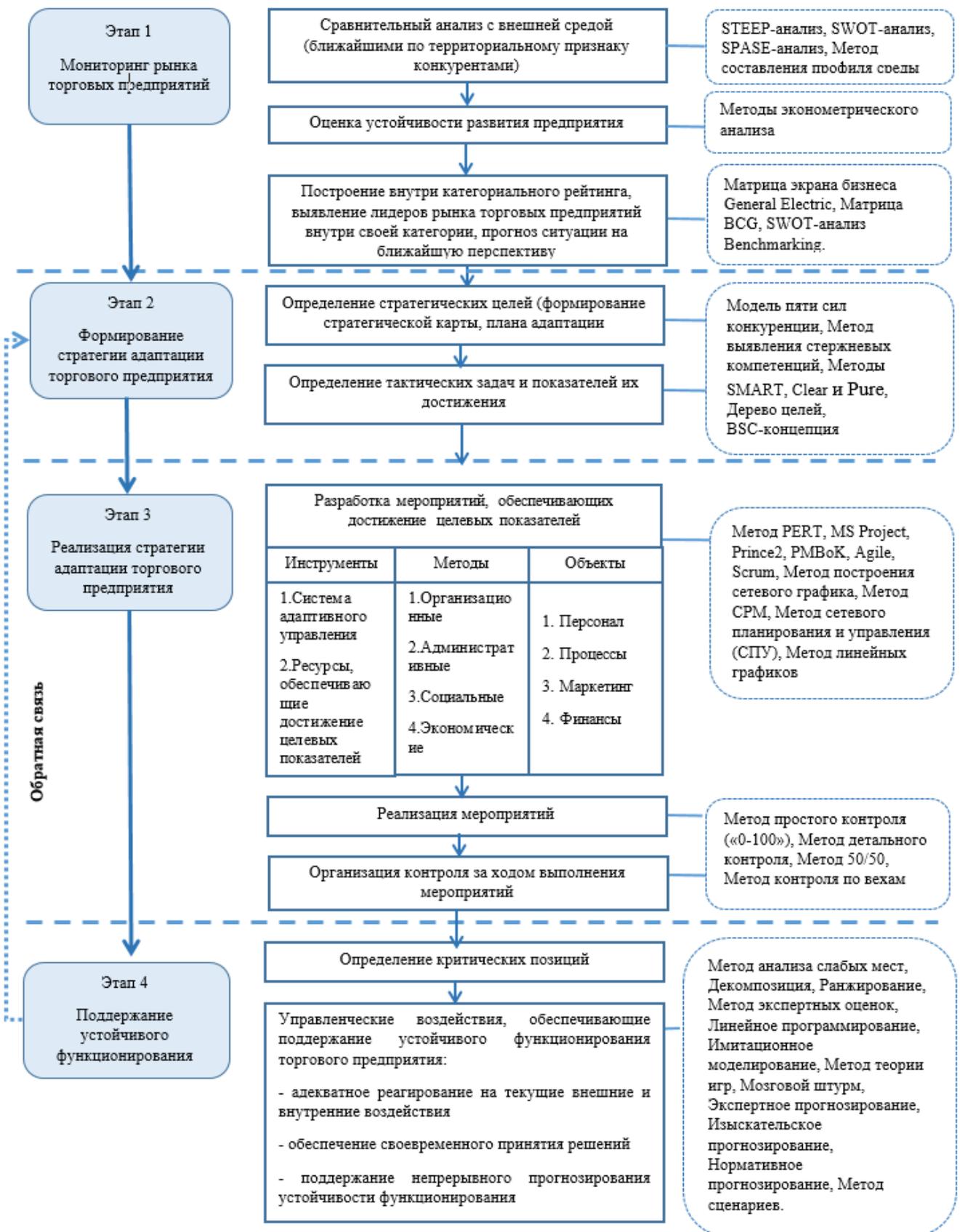


Рисунок 3 - Технология адаптивного управления торговым предприятием (составлено автором).

- выбор показателей и критериев достижения стратегических целей предприятия;
- распределение обязанностей и установление ответственности;
- планирование работ;
- определение методов проведения работ и обработки результатов;
- контроль и оценку качества выполнения работ;
- управление информацией и знаниями;
- стимулирование эффективности и качества работ [33].

Применение приведенного подхода позволяет создать систему управления соответствующую критериям мобильности, простоты организационной структуры, соответствия стратегических целей и задач предприятия масштабам и сложности ее организационной структуры, профиля деятельности, ориентации структуры предприятия при всех ее конкурентных различиях на конечных потребителей товаров на рынке, возможности своевременной корректировки финансовых показателей и интеграции хозяйственной деятельности с целью адаптации к неопределенностям рынка.

Адаптивный менеджмент имеет ряд отличительных характеристик по сравнению с традиционным управлением по выходным сигналам, когда реакция менеджмента (управляющей подсистемы) осуществляется на основе обратной связи при получении информации о результате функционирования предпринимательской структуры.

Управление же адаптивными системами должно исходить из принципа неустойчивости и неравновесности процессов: неравновесные связи повышают чувствительность системы к управляющим воздействиям (то есть к прямому административному управлению). При этом устанавливается зависимость между активностью системы и ее удаленности от точки равновесия. Отличительные черты и сравнительная характеристика управления по выходным сигналам и адаптивного управления представлены в таблице 3.

Таблица 3 - Сравнительная характеристика управления по выходным сигналам и адаптивного управления (менеджмента) [17]

Характеристика	Управление по выходным сигналам (традиционный менеджмент)	Адаптивное управление (адаптивный менеджмент)
1	2	3
Алгоритм, цель и задачи управления	Стабилизация, удержание в заданных параметрах, движение по заданной траектории развития, стремление к устойчивости и равновесию	Достижение динамических состояний, в т.ч. неустойчивых и неравновесных, инновации, малое управляющее воздействие, вблизи точек неустойчивости
Функции управления	Объект управления – отдельные функциональные блоки, процессы. Основная задача – планирование и предвидение поведения системы (что затрудняется сложностью прогнозирования поведения хаотических систем)	Объект управления – целостная система. Основная задача – управление неустойчивостью и неустойчивыми состояниями хаотической системы
Адаптация	Основана на модели «возмущение – реакция» (изменение условий функционирования – изменение параметров)	Неопределенность внешней среды компенсируется асимптотической устойчивостью системы. Основано на изменении бизнес-процессов и структуры
Реакция управляющей подсистемы	Управление по результатам (по «выходным сигналам», по ошибкам) на основе обратной связи	Управление по состоянию: реагирование осуществляется на основе совокупности значений параметров состояний в каждый момент времени с заданным временным интервалом мониторинга
Качество управления	Стабильность, отсутствие кризисных ситуаций и неустойчивости	Устойчивое развитие, инновационность
Основа развития	Сохранение свойств и параметров, горизонтальное и вертикальное укрупнение	Неустойчивость; кризис как новые возможности

Окончание таблицы 3

1	2	3
Неопределенность	Линейность; возникает относительно микропеременных (показатели результативности отдельного элемента – уровень брака, текучесть кадров, объемы производства, результат каждого должностного лица и подразделения и т.п.)	Нелинейность; возникает относительно макропеременных (системы в целом)
Реализация алгоритма управления	Поиск универсальных решений для однотипных групп задач и однотипных элементов	Для каждой задачи ищется уникальное решение

Процесс адаптивного управления представляет собой взаимодействие информационных процессов, процессов выработки и принятия решений, организационного воздействия на объект управления. Формирование технологии управления подразумевает деление всех этих процессов на задачи и процедуры, а также выбор соответствующих методов и инструментов их реализации.

### **Вывод**

Адаптивный менеджмент (адаптивное управление) является отдельным видом управления, а именно, гибким, инновационным управлением предприятиями, способными приспособиться к новой обстановке (конкурентной и внутренней среде с изменением планов и моделей в зависимости от ситуации: в период выхода предприятия из кризиса или при внедрении инноваций, или в случае осуществления организационного изменения) с помощью новых инструментов и методов управления.

Концепция адаптивного менеджмента зародилась в 1970-е гг. как подход к управлению ресурсами, пришедший на смену традиционному природопользованию с его установкой на планирование и утверждавший

неизбежность неопределенности живых систем и необходимость обучения как главной цели и эксперимента как основной методологии.

Формирование данной концепции обусловлено необходимостью определения новых подходов к обеспечению готовности предприятий воспринимать и адекватно реагировать на изменение внешней среды.

Под системой адаптивного управления следует понимать комплекс элементов и функций аппарата управления организацией и их взаимоотношений, обеспечивающих сохранение устойчивости организации в долгосрочной перспективе в меняющихся условиях за счет перехода к новой управленческой концепции комплексного обеспечения конкурентоспособности фирмы на рынке.

Технология адаптивного управления представляет собой совокупность управленческих, обеспеченных методами и инструментами управления, которые направлены на адаптацию предприятия к условиям высококонкурентной среды.

## Заключение

В условиях быстро меняющейся ситуации, как за пределами предприятия, так и внутри требуется особый подход к организации системы внутрифирменного управления субъектами хозяйственной деятельности, что обусловлено существующей для них необходимостью гибко реагировать на перемены и адаптироваться к ним с целью предотвращения кризисной ситуации и продолжения успешного функционирования.

Поднятые в данной работе проблемы функционирования торгового предприятия в условиях высококонкурентной среды обосновывают необходимость исследования теоретических и практических подходов к определению концепции адаптивного менеджмента торговых предприятий в условиях изменяющейся рыночной среды.

Адаптивный менеджмент - управление, учитывающее появление нетипичных, нехарактерных условий функционирования организации, требующее активного воздействия субъекта на внутреннюю, внешнюю среду на основе принципа соответствия между управлением и самоуправлением и выработки неординарного решения.

Под системой адаптивного управления следует понимать комплекс элементов и функций аппарата управления организацией и их взаимоотношений, обеспечивающих сохранение устойчивости организации в долгосрочной перспективе в меняющихся условиях за счет перехода к новой управленческой концепции комплексного обеспечения конкурентоспособности фирмы на рынке.

Адаптационное управление – это в первую очередь продукт творчества высшего руководства, но в то же время можно говорить и о некой теории такого управления, знание которой позволяет более эффективно осуществлять управление организацией, адаптацию систему управления к среде.

В первой части работы рассмотрены процесс формирования концепции адаптивного управления, сформулировано авторское понятие адаптивного менеджмента, на основе подходов к определению разных авторов. Изучена и доработана система адаптивного управления торговыми предприятиями, а также представлена авторская технология управления адаптивного менеджмента.

Во второй части работы изучены методический подход к формированию адаптивного менеджмента, исследованы процессы формирования адаптивного менеджмента предприятия и адаптационной стратегии предприятия. Также проведено исследование торгового рынка города Красноярска, в частности рынка продуктового ритейла, а также выявлены лидеры рынка и перспективы развития.

В третьей части работы исследовано перспективное торговое предприятие г. Красноярска ООО ТД «Мясничий». На основе проведенного исследования внутренней и внешней среды, предложен алгоритм формирования адаптивного менеджмента на предприятии. Внедрение адаптивного управления предлагается провести с помощью реализации адаптивной конкурентной стратегии на предприятии ООО ТД «Мясничий».

Целесообразность формирования адаптивного менеджмента на предприятии рассмотрена в последнем пункте диссертационной работы.

## Список использованных источников

1. Адрианов В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике/ В.Д Адрианов // Мировая экономика и международные отношения. – 2012. - №3. – С. 47-57.
2. Азоев Г.Л. Анализ деятельности конкурентов. учебное пособие / Г.Л. Азоев. – Москва: ГАУ, 2010. – 75 с.
3. Азоев Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика / Г.Л. Азоев. – Москва: Е&М, 2010. – 167 с.
4. Алабугин А.А. Управление сбалансированным развитием предприятия в динамичной среде: монография: в 2 кн. Кн. 1: Методология и теория формирования адаптационного механизма управления развитием предприятия. Челябинск: ЮУрГУ, 2005. 362 с.
5. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. Санкт-Петербург: Питер, 1999. – 325с.
6. Ансофф И. Стратегическое управление / Пер. с англ. Москва: Экономика, 1989. – 441с.
7. Аубакирова Г.М. Адаптация предприятий к работе в условиях рынка: монография. – Караганда: САНАТ - Полиграфия, 2004.- 214с.
8. Беляев А.А., Системология организаций: учебник / А.А. Беляев, Э.А. Коротков - Москва: ИНФРА-М, 2000. - 275с
9. Белякова Г.Я. Конкурентоспособность региональной экономики: концепция опережающего развития: монография / Г.Я. Белякова. - Красноярск, 2010. –231 с.
10. Борисов А.Б. Большой экономический словарь / А.Б. Борисов – Москва: Книжный мир, 2002.
11. Бушмелева Г. В. Адаптивное управление промышленными предприятиями в конкурентной среде: автореф. дис. д-ра экон. наук / Г. В. Бушмелева – Ижевск: УдГУ, 2009. – 52 с.

12. Варламов Т.П. и др.. Большая экономическая энциклопедия / Т.П. Варламов – Москва: ЭКСМО, 2008.
13. Верменникова Л. В. Сущность и основные элементы системы адаптивного управления предприятием сферы услуг / Пространство экономики – 2010. - №3-3. - С.130-137.
14. Верменникова Л. В. Система оценки конкурентоспособности предприятий рекреационно-туристской сферы в контексте адаптивности / Л. В. Верменникова, А.С. Тютюнников - Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. 2012. №1. С. 125–127.
15. Владимирова И.Г. Адаптивные структуры управления компаниями / Менеджмент в России и за рубежом. 1998. - № 5. - С. 25–29.
16. Гельвановский М. Конкурентоспособность в микро -, мезо – и макроуровневом измерениях / М. Гельвановский, В. Жуковская, И Трофимова / РЭЖ. – 2012. - № 3. - С. 67-73.
17. Герасимова Е.А. Репутационная ответственность торгового предпринимательства / Е.А. Герасимова, А.Н. Чаплина - Проблемы современной экономики. — 2014. — №2. — С.192-197.
18. Герасимова Е.А. Стратегические направления инновационного развития предпринимательских структур сферы услуг / Е.А. Герасимова, А.Н. Чаплина - Торгово-экономический институт СФУ — Красноярск, 2013. — 228 с.
19. Глаголев С.Н. Анализ формализованных подходов оценки гибкости промышленных предприятий / С.Н. Глаголев, С.М. Бухонова - Современные проблемы строительного материаловедения: материалы седьмых академ. чтений РААСН / Белг. гос. техн. акад. строит. матер. Белгород, 2001. - 182с.
20. Глухов А. Оценка конкурентоспособности товаров и способы ее обеспечения / А. Глухов - Маркетинг. – 2013. - № 2. – С. 56-64
21. Голубков Е.П. Изучение конкурентов и завоевание преимуществ в

- конкурентной борьбе / Е.П. Голубков - Маркетинг в России и за рубежом. – 2012. - № 2. – С. 27-33.
- 22.** Горбашко Е.А. Менеджмент качества и конкурентоспособности: учебное пособие / Е.А. Горбашко. – Санкт-Петербург.: СПбГУЭФ, 2012. - 207 с.
- 23.** Гринев В.Ф. Инновационный менеджмент: учеб. пособие. - 2-е изд., стереотип. Казань.: МАУП, 2001. С. 142–143.
- 24.** Друкер П. Эффективное управление / П. Друкер: пер. с англ. /П. Друкер - Москва: Фаир-Пресс, 2002.
- 25.** Дудчак В. В. Теоретико-методологические аспекты формирования системы адаптивного управления промышленным предприятием: дис.... д-ра экон. наук. / В. В. Дудчак – Ростов-на-Дону: РИНХ, 2006. – 306 с.
- 26.** Ефимов Д.В. Робастное и адаптивное управление нелинейными колебаниями / Д.В. Ефимов Санкт-Петербург: Наука, 2005. 314 с.
- 27.** Жмурко Д. Ю. Категории, принципы, закономерности, функции и методы адаптивного управления крупными производственными образованиями АПК [Электронный ресурс] / Д. Ю. Жмурко / Науч. журн. КубГАУ.. –Краснодар: КубГАУ, 2013. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2013/06/pdf/67.pdf>.
- 28.** Жмурко Д. Ю. Понятие, сущность и классификация адаптивного управления система с организационной сложностью [Электронный ресурс] / Д. Ю. Жмурко / Науч. журн. КубГАУ. – Краснодар: КубГАУ, 2013. – Режим доступа: <http://ej.kubagro.ru/2013/06/pdf/66.pdf>.
- 29.** Зайцев Н.Л., Экономика организации / Н.Л. Зайцев - Москва: Экзамен, 2004 . -311 с.
- 30.** Закутин Г.П. Информационное обеспечение конкурентоспособности продукции и услуг / Г.П. Закутин, Г.Л. Кедровская, Ю.А. Шумов. – М., 2011. – 141 с.
- 31.** Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: учеб. Пособие / Н.И. Кабушкин.

- 2-е изд., испр. И доп. – М.: Остожье, 2010. – 336 с.
- 32.** Карпов Л. Е., Юдин В. Н. Адаптивное управление по прецедентам, основанное на классификации состояний управляемых объектов // Труды ИСП РАН. 2007. №2 С.37-58.
- 33.** Кварацхелия Н. Адаптивное управление: « продвигать» предприятие к цели / Н. Кварацхелия Рациональное управление предприятия. – 2009. - №2.- с .52 -55 2009 г.
- 34.** Ковалев А.М., Формирование инструментов и методов адаптивного управления промышленными предприятиями: дис. канд. экономич. наук. ИПР РАН, Москва, 2015.
- 35.** Кондрашев В. Анализ проблем конкурентоспособности / В. Кондрашев// Экономист. – 2011. – № 12. – С. 86-89.
- 36.** Коньшина О.А. Проблемы развития малого и среднего бизнеса в России / О.А. Коньшина, Т.К. Дудинская – Москва: Приор издат, 2012. - 212с.
- 37.** Кузин Д.В. Конкурентоспособность национальной экономики (вопросы теории и мировая практика) / Д.В. Кузин // Общество и экономика. – 2012. - № 3-4. – С. 121-134.
- 38.** Кузнецов Ю. Развитие методологии менеджмента / Ю. Кузнецов // Проблемы теории и практики управления. – 2011.-№4.-С.110-113
- 39.** Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Т.1 / Г. Кунц, С. О’Доннел: пер. с англ. под ред. Д.М.Гвишиани. – Москва: ПРОГРЕСС, 2010. – 249с.
- 40.** Куприн А.А., Формирование адаптивной системы управления организацией предпринимательского типа к изменяющимся условиям внешней среды: дис. ... канд. экономич. наук., СПбГЭУ, Санкт-Петербург, 2010.
- 41.** Курбанова И. Т., Шахбанова И. К. Основные направления совершенствования управления развитием предприятий сферы услуг // УЭКС. 2012. №2 (38) С.17.

42. Лapidус В.А. Проактивная компания. Методы менеджмента //Материалы 13-й ежегодной Международной конференции «От менеджмента качества к качеству менеджмента и бизнеса», 7–9 октября 2003 г.
43. Лигинчук Г. Г. Эффективность менеджмента и способы ее оценки. Г. Г. Лигинчук [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.ecollege.ru/xbooks/xbook057/book/index/index.html?go=part-017\\*page.htm](http://www.ecollege.ru/xbooks/xbook057/book/index/index.html?go=part-017*page.htm)
44. Маслодудов Ю. А. Формирование организационно-экономического механизма адаптивным управлением машиностроительным предприятием: автореф. дисс.... канд.экон.наук / Юрий Александрович Маслодудов. –Москва: ГУУ. – 2010. – 27 с.
45. Маслодудов Ю.А. Особенности принятия адаптивных структурных решений на машиностроительном предприятии / Вестник экономической интеграции. 2010. №1 (21). С 111-114.
46. Мейер К. Живая организация / К. Мейер, Ст. Дэвис - Москва: Добрая книга, 2007.
47. Мирошник И. В. Нелинейное и адаптивное управление сложными динамическими системами / И. В. Мирошник, В. О. Никифоров, А. Л. Фрадков. – СПб.: Наука, –2000. – 550 с.
48. Михалев Г.С. Совершенствование системы управления промышленного предприятия на основе механизмов адаптации / Г.С. Михалев, В. А. Скворцова - Вестник СибГАУ. 2009. №2 С.417-422.
49. Моисеева Н.К. Современное предприятие: конкурентоспособность, маркетинг, обновление / Н.К. Моисеева, Ю.П. Анискин. – Москва: Внешторгиздат, 2011. – 451 с
50. Мыльник В.В. Исследование систем управления: учеб. пособ. для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. / В.В. Мыльник, Б.П. Титаренко, В.А.

Волочиенко - Москва: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003. 352 с.

- 51.** Овчаренко Н.А. Конкурентная среда как управляемый носитель конкурентных процессов в промышленности страны / Н.А. Овчаренко -- - Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. 2010. No 4. С. 68-75.
- 52.** Парук Д.М. Основы управления производством: учебник для студентов экон. спец. вузов / Парук Д.М., О.А. Дейнеко, Р.А. Громова; под ред. Д.М. Парука. 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономика, 1998.
- 53.** Панагушина В.П. Антикризисное управление / В.П. Панагушина под ред. Минаева А.Г., -Москва: Приор, 2008.
- 54.** Панов, А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов. – Москва : Юнити, 2002. – 338 с.
- 55.** Патсула Питер Дж. Бизнес-план за 30 дней. Пошаговое руководство по успешному бизнес-планированию и началу собственного дела / Питер Дж. Патсула. – Москва : Эксмо, 2008. – 512 с.
- 56.** Петренко, В.Л. Концепция и моделирование адаптивной системы управления проектами / В.Л. Петренко, В.И. Денисов. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2007. – 32 с.
- 57.** Петренко В.Л. Технология адаптивного планирования в производственно-экономических системах / В.Л. Петренко. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2001. – 31 с.
- 58.** Петров, В.К. Конкурентоспособность / В.К. Петров - Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 1999. – № 4. – С. 4–11.
- 59.** Пономаренко, В.С. Стратегическое управление предприятием / В.С. Пономаренко. – Харьков : Основа, 2009. – 620 с.
- 60.** Попов, А.А. Основы инновационного менеджмента / А.А. Попов. – Оренбург : Дело, 2004. – 534 с.
- 61.** Попов, С.А. Стратегическое управление / С.А. Попов. – Модуль 4. – Москва: ИНФРА-М, 2000. – 304 с.

- 62.** Портер М. Конкурентные стратегии. Методика анализа отраслей и конкурентов: пер. с англ. – Москва : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 454 с.
- 63.** Портер, М. Конкуренция: учеб. пособие; пер. с англ. / М. Портер. – Москва: Издательский дом «Вильямс», 2001. – 495 с.
- 64.** Портер, М. Международная конкуренция: пер. с англ. / М. Портер; под ред. В.Д. Щетинина. – Москва : Междунар. отношения, 1993. – 896 с.
- 65.** Пушной Г. С. Метод системного потенциала и эволюционные циклы. [Электронный ресурс] / Г. С. Пушной – Режим доступа: [http://www.socintegrum.ru/msp06\\_1.pdf](http://www.socintegrum.ru/msp06_1.pdf)
- 66.** Рожков М.Н. Предпосылки развития адаптивного управления и факторы изменчивости бизнес-среды / Экономические науки- МЭСИ. 2010. №2 (63)
- 67.** Сирина, Н.Ф. Методологические основы формирования адаптивных механизмов организации вагоноремонтного комплекса: дис. ... д-р техн. наук: 05.02.22 / Сирина Нина Фридриховна. Екатеринбург: УрГУПС, - 2009, -299 с.
- 68.** Старикова М.С. Теория и методология адаптивного управления промышленной корпорации на основе эффективных деловых взаимодействий: дис.... д-ра экон. наук. / М. С. Старикова. – Белгород: Д: БГТУ, 2015. – 399 с.
- 69.** Тис, Д. Динамические способности фирмы и стратегическое управление / Д. Тис, Г. Пизано, Э. Шуен. Вестник СПУ. Сер. «Менеджмент». 2003. Вып. 4
- 70.** Троицкий А.К. Модели и методы адаптивного прогнозирования. – Санкт-Петербург: «ГУЭФ». 1998.
- 71.** Турманидзе, Т. У. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.У. Турманидзе. – Москва: Экономика, 2011. – 480 с

- 72.**Тюкин И. Ю. Адаптация в нелинейных динамических системах / И. Ю. Тюкин, В. А. Терехов. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербург. гос. ун-т, 2006 – 378 с.
- 73.**Тюкин И.Ю. Адаптация в нелинейных динамических системах / И. Ю. Тюкин, В. А. Терехов. Санкт-Петербург: ЛКИ, 2008. 384 с.
- 74.**Уотермен, Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании : пер. с англ. / Р. Уотермен. – Москва : Прогресс, 1988. – 364 с.
- 75.**Усик Н.Н. Управление процессом формирования конкурентной среды в России. Автореф. дисс. ... д-ра экон. наук. Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет, 2008.
- 76.**Фалмер, Р.М. Энциклопедия современного управления : пер. с англ. / Р.М. Фалмер. – В 5 т. – М. : ВИПКЭнерго, 1992. Т. 1. – 168 с.
- 77.**Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Дело, 2007. – 263 с.
- 78.**Федоровский, В.А. Аналитическая экономика современного предприятия / В.А. Федоровский. – Николаев : ЭОЛИС, 2006. – 104 с.
- 79.**Хакен, Г. Синергетика: Иерархия неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах : пер. с англ. / Г. Хакен. – Москва : Мир, 1985. – 423 с.
- 80.**Ханалиев, Г.И. Развитие системы управления адаптацией предприятий автомобильного транспорта в условиях изменяющейся экономической среды (на материалах Чеченской республики) : автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Ханалиев Гелани Ибрагимович. – Ставрополь, 2006. – 18 с
- 81.**Харитонов А. В. Взаимосвязь адаптации и адаптивного управления / А.В. Харитонов УЭКС. 2011. №33.
- 82.**Цветков, А.Н. Современный менеджмент: синтезирующие идеи: монография / А.Н. Цветков. – Санкт-Петербург. : СПбГИЭУ, 2011. – 146 с.

- 83.**Цыганов, В.В. Адаптивные механизмы в отраслевом управлении / В.В. Цыганов. – Москва: Наука, 1995. – 285 с.
- 84.** Цыпкин, Я.З. Адаптация и обучение в автоматических системах / Я.З. Цыпкин. – Москва: Наука, 1968. – 399 с.
- 85.** Чаплина А.Н. Факторы и инструменты обновления предприятий российского бизнеса: монография / А.Н. Чаплина, И.А. Войцеховская — Санкт-Петербург: НПК «РОСТ», 2005. — 272 с.
- 86.** Чаплина А.Н., Развитие корпоративного управления субъектами хозяйствования потребительского рынка в современных условиях / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова Экономика и современный менеджмент: теория и практика: сб. ст. по матер. XII междунар. науч.-практ. конф. – Новосибирск: СибАК, 2012.
- 87.** Чейз Р. Производственный и операционный менеджмент : пер. с англ. / Р. Чейз, Н. Эквилайн, Р. Якобс. – 8-е изд. – Москва : Издательский дом «Вильямс», 2001. – 704 с.
- 88.** Челахов, С.В. Адаптация рыночной конъюнктуры к особенностям динамики рынка / С.В. Челахов Новое в экономической кибернетике. Управление маркетинговым потенциалом предприятия. – Донецк : ДонНУ, 2003. – № 2. – С. 37–46.
- 89.** Чернавский, Д.С. Синергетика и информация (динамическая теория информации) / Д.С. Чернавский. – 2-изд., испр. и доп. – М. : Перспектива, 2004. – 288 с. 329.
- 90.** Черняк, В.З. Бизнес-планирование : учеб.- практ. пособие / В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довдиенко. – Москва: Изд-во РДЛ, 2000. – 232 с.
- 91.** Юревич Е.И. Теория автоматического управления / Е.И. Юревич. Санкт-Петербург.: БХВ-Петербург, 2007. 560
- 92.** Holling, C.S. 1978. Adaptive Environmental Assessment and Management. Chichester, U.K.: Willey, pp: 377.
- 93.** Lee K.N. 1993. Compass and Gyroscope – Integrating Science and Politics for the Environment. Washington, D.C.: Island Press, pp: 243.

- 94.** Nyberg, J.B. 2009. Dimensions of sustainable development. Vol. II.  
Adaptive Management: Strategies for Coping with Change and Uncertainty.  
Encyclopedia of Life Support Systems, pp: 438
- 95.** Williams, B.K.. 2011. Adaptive management of natural resources –  
framework and issue. Journal of Environmental Management, 92: 1346-1353