

*На правах рукописи*



**Доля Екатерина Анатольевна**

**ФОРМИРОВАНИЕ АДАПТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ  
ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

Специальность 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика  
(экономика сферы услуг)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Донецк-2025

Работа выполнена в федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», г. Донецк.

**Научный руководитель:** доктор экономических наук, профессор  
**Сименко Инна Витальевна;**  
доктор экономических наук, доцент  
**Ващенко Наталья Валерьевна.**

**Официальные оппоненты:** **Сердюк Вера Николаевна,**  
доктор экономических наук, профессор  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий государственный университет», заведующий кафедрой учета, анализа и аудита

**Карашук Оксана Сергеевна,**  
кандидат экономических наук, доцент  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Российский экономический университет имени Г.В. Плеханова», доцент базовой кафедры торговой политики.

**Ведущая организация:** Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля».

Защита состоится «25» марта 2025 г. в 14.00 на заседании диссертационного совета 24.2.490.01 на базе федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283001, г. Донецк, пр-т Театральный, 28, ауд. 7304, e-mail: dissovet\_donnuet@mail.ru.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» по адресу: 283017, г. Донецк, б. Шевченко, 30 (<http://library.donnuet.ru>).

Автореферат разослан « \_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
д.э.н., доцент



А.Н. Германчук

## ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** Современная эпоха глобализации, нестабильности и прогрессивных технологий формирует новые вызовы к интенсификации деятельности хозяйствующих субъектов посредством активизации адаптационных механизмов. Усложнение и ускорение динамики факторов бизнес-среды, способность предприятий своевременно адаптировать свою деятельность, становится одним из приоритетных критериев успеха, а научная проблематика исследования адаптации актуализируется в направлении изучения предпосылок, параметров и механизмов адаптивных реакций, которые в единстве взаимосвязи определяют ее специфику. Бизнес-модели предприятий должны перманентно корректироваться в соответствии с требованиями внутренней и внешней среды с помощью адаптивных стратегий развития, а также основываться на современных управленческих концепциях, формирующих базу реконструкции системы управления предприятиями в динамичных условиях.

Социально-экономическое развитие экономики Донецкой Народной Республики, для которого характерны сложные, многоаспектные и разнонаправленные процессы, определяется способностью хозяйствующих субъектов быстро адаптироваться к изменениям, генерируемым внешней средой. Особое значение приобретают вопросы умения действовать на предельно широком поле нечетких способов поведения в современном бизнес-окружении для предприятий сферы розничной торговли, являющихся неотъемлемой составляющей экономики страны в целом, а также других сфер общественной жизни.

В связи с этим повышается актуальность проблематики, связанной с исследованием понятийно-категориального аппарата теории адаптации, а также совершенствованием существующих способов, методов и инструментов формирования адаптивной стратегии развития предприятий.

**Степень изученности проблемы.** Теоретико-методическую основу, определяющую методологию научного исследования процесса формирования адаптивной стратегии предприятий розничной торговли, составляют научные работы как отечественных, так и зарубежных ученых.

Теоретические основы развития теории адаптации широко представлены в современном экономическом дискурсе и рассматриваются зарубежными учеными, такими как: К. Андерсеном, К. Браун, Дж. Гараедаги, Ф.Ж. Гуияр, Дж. Н. Келли, Д. Нельсоном, Л. Планкеттом, А.А. Томсоном, Г. Хейл, Н. Эджер, а также отечественными: С.Б. Алексеевым, В.Б. Артеменко, М.С. Агафоновой, О.В. Бабич, А.Л. Будниковой, Н.В. Ващенко, Н.Н. Давидчук, О.В. Исаевой, Е.П. Креничной, С.Л. Мозокиной, Е.Н. Макаренко, Е.И. Марковской, И.Н. Морочковской, Н.С. Сметаниной, Л.Н. Усенко, Л.В. Хоревой, А. В. Шраер.

Наиболее подробное исследование сущности адаптивной стратегии предприятий изложено в работах О.В. Арашкевич, В.О. Бессарабова, Н.В. Гонтовой, В.А. Гузей, Н.В. Коваленко, Е.И. Марковской, Е.Д. Мешковой, Л.А. Миэринь, Л.Ф. Поповой, А.Ю. Соколовой, Е.В. Тиньковой, В.В. Шилова. Определенный интерес с точки зрения предмета диссертации представляют

публикации Е.М. Азарян, И.А. Ангелиной, Н.И. Алексеевой, Т.Л. Безруковой, О.В. Давыскибы, В.М. Джухи, О.С. Карашук, О.Н. Кострюковой, Р.Н. Лепы, Е.Е. Орловой, А.В. Половяна, С.В. Салиты, В.Н. Сердюк, М.С. Стариковой, Е.С. Тхор, О.С. Харитоновой, С.Н. Щемелева, Я.В. Шоколы, Н.В. Шемякиной, Л.И. Шумаевой, в которых отражены отдельные вопросы теории и методологии формирования адаптивной стратегии развития предприятий. Несмотря на то, что в исследованиях зарубежных и отечественных ученых освещены пути решения проблем в рассматриваемой сфере, остаются недостаточно проработанными как в научном, так и практическом аспектах вопросы формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли.

**Цель и задачи исследования.** Целью исследования является научное обоснование теоретических положений, а также разработка научно-методических и практических рекомендаций по формированию стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли.

Для достижения цели исследования решены следующие теоретические и практические задачи:

развить теоретические положения теории адаптации;

разработать концептуальную модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли;

сформировать научно-методический подход к оценке комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли, который учитывает ключевые свойства адаптивности (гибкость, мобильность, устойчивость);

обосновать научно-методический подход к комплексной оценке уровня адаптивного иммунитета предприятия розничной торговли;

предложить компонентную модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли;

разработать научно-методический подход к выбору оптимального типа адаптивной стратегии развития.

**Объектом исследования** является процесс формирования стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли.

**Предмет исследования** – теоретические, научно-методические и практические аспекты формирования стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли.

**Теоретической и методологической основой** исследования являются фундаментальные положения современной теории адаптации, результаты теоретического обобщения научных трудов отечественных и зарубежных авторов, исследующих проблематику формирования стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли.

Для решения теоретических и практических задач исследования использованы общенаучные и специальные методы: теоретического обобщения и сравнения, анализа и синтеза – для уточнения содержания понятий «адаптация», «адаптивность», «адаптивная стратегия предприятия», «адаптивный иммунитет», классификации видов адаптации; системно-

структурного анализа – для разработки концептуальной схемы формирования и реализации стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли; анализа иерархий, экспертных оценок (анкетирование, ранжирование) – для формирования системы PEST-факторов, влияющих на адаптивное развитие предприятий розничной торговли, определения коэффициентов значимости факторов и критериев оценки комфортности ландшафта адаптивного развития, оценки факторов-активаторов при характеристике адаптивного иммунитета, идентификации уровня зрелости адаптивных способностей персонала предприятий розничной торговли; статистические методы изучения структурных различий, непараметрической статистики (ранговая корреляция) – для оценки конкурентного поведения предприятий сферы телекоммуникационных услуг на основе динамических показателей состояния рыночной конкуренции; комбинаторного анализа – для формирования комплекса стратегем, описывающих стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли; интегральной оценки – для расчета обобщающих и интегральных показателей внутренних адаптивных возможностей, оценки уровня адаптивного иммунитета.

Для обработки результатов исследования, построения таблиц, рисунков, диаграмм, графиков использованы пакеты прикладных программ.

**Информационно-эмпирической базой исследования** выступают официальные данные Федеральной службы государственной статистики Российской Федерации; данные финансовой и управленческой отчетности предприятий розничной торговли; информационные ресурсы сети Интернет; результаты опросов руководителей и специалистов предприятий розничной торговли; монографии; периодические издания; данные экономических обзоров.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в развитии теоретических положений и совершенствовании научно-методических основ формирования стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли.

Основные результаты исследования, составляющие его научную новизну, полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. Получил дальнейшее развитие понятийно-категориальный аппарат теории адаптации в части уточнения сущности понятий: «адаптация предприятия», «адаптивность предприятия», «адаптивная стратегия развития предприятия», а также классификация признаков адаптации предприятий, дополненная новыми видовыми проявлениями.

2. Разработана концептуальная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли, которая консолидирует структурно-целевую, теоретико-методологическую, содержательно-смысловую, обеспечивающую, аналитическую и организационно-управленческую компоненты, обосновывает ключевые категории, цель, объекты и субъекты адаптивной стратегии развития, концепции и теории, задачи, функции, принципы, подходы и аналитический инструментарий, а также критерии и методологию оценки; предполагает формирование системы целевых установок и позволяет на основе оптимального комбинирования адаптивных возможностей

и способностей определять приоритетный стратегический вектор адаптивного развития предприятия с учетом возможностей и угроз внешней среды.

3. Сформирован научно-методический подход к оценке комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли, который основан на теории нечетких множеств, позволяет агрегировать три группы индикаторов, учитывающих ключевые свойства адаптивности (гибкость, мобильность, устойчивость) и отраслевые особенности сферы розничной торговли, а также охарактеризовать зону комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли.

4. Разработан научно-методический подход к комплексной оценке уровня адаптивного иммунитета предприятий розничной торговли с использованием современных инструментов многомерной классификации, который позволяет агрегировать структурные детерминанты адаптивных возможностей (материально-техническую, кадровую, финансовую, информационную, организационную, инновационную, пространственную и маркетинговую) с учетом силы влияния факторов-активаторов, а также определить уровень адаптивного иммунитета предприятий розничной торговли (резильентный, базовый, функциональный, проактивный, стратегический).

5. Предложена компонентная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли, которая интегрирует целевые ориентиры, стратегические приоритеты, параметры, критерии, определяющие ключевые асимметрии адаптивного развития (инновационно-активная, инкрементальная, проблемно-ориентированная и превентивно-ситуационная стратегии), и позволяет сформировать целостное видение перспектив адаптивного развития в условиях стратегических изменений на рынке.

6. Разработан научно-методический подход к выбору оптимального типа стратегии адаптивного развития предприятия розничной торговли, который, в отличие от существующих, обеспечивает возможность комплексного учета уровня комфортности ландшафта адаптивного развития, адаптивного иммунитета и зрелости адаптивных способностей, что позволяет на основе комбинирования стратегем в зависимости от степени их резистентности определить тип стратегии адаптивного развития и разработать для предприятий розничной торговли комплекс управленческих решений по повышению уровня адаптивности к бизнес-среде.

#### **Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.**

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг), в части пунктов: 4.1. Теоретико-методологические основы анализа проблем развития отраслей сферы услуг; 4.2. Вопросы оценки и повышения эффективности хозяйственной деятельности на предприятиях и в отраслях сферы услуг; 4.13. Экономика торговли. Оптовая и розничная торговля; 4.3. Закономерности функционирования и развития отраслей сферы услуг.

**Теоретическая значимость исследования** заключается в уточнении концептуальных основ формирования стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли, которые опираются на обновленный

понятийно-категориальный аппарат, принципы и методы исследования, а также усовершенствованный научно-методический инструментарий, позволяющий реализовать все этапы процесса формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли.

**Практическая значимость результатов исследования** состоит в том, что предложенные научно-методические разработки и рекомендации адаптированы к особенностям хозяйственной деятельности в сфере розничной торговли и могут быть использованы для усовершенствования практики формирования и реализации адаптивной стратегии развития предприятий. Наибольшее практическое значение имеют научно-методические подходы к оценке уровня благоприятности ландшафта адаптивного развития, оценке уровня адаптивного иммунитета, комплексной оценке уровня зрелости адаптивных способностей, обоснованию оптимального типа адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли. Основные научные положения доведены до уровня практических рекомендаций и научно-методических подходов, выводов и разработанных предложений, которые были получены в результате исследования и использованы на предприятиях Донецкой Народной Республики.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Диссертация представляет собой результат самостоятельной научно-исследовательской работы автора. Положения, которые характеризуются наибольшей теоретической и практической значимостью, отражают научную новизну исследования и выносятся на защиту, являются самостоятельным достижением диссертанта. Из научных работ, опубликованных в соавторстве, использованы только те положения и выводы, которые отражают личный вклад автора.

**Апробация результатов исследования.** Основные идеи, положения и рекомендации диссертационной работы прошли апробацию на девяти научно-практических конференциях: «XXI век: Финансы и глобализация» (г. Донецк, 2020 г.); «Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы» (г. Донецк, 2020 г.); «Финансово-экономическое развитие Донбасса: проблемы, пути решения» (г. Донецк, 2022 г.); «Актуальные вопросы современной науки и практики» (г. Казань, 2022 г.); «Актуальные проблемы государственного и муниципального управления» (г. Донецк, 2023 г.); «Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности» (г. Донецк, 2023 г.); «Инновационные процессы в условиях глобализации мировой экономики: проблемы, тенденции, перспективы (IPEG-2023)» (г. Анталья, 2023 г.); «Issues of development of modern science and techniques (Инновации в науке и технике: новые горизонты)» (г. Мельбурн, 2023 г.); «Современные информационные технологии в условиях новых вызовов» (г. Донецк, 2024 г.).

Диссертация выполнена в соответствии с комплексным планом научно-исследовательских работ ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» в рамках госбюджетной темы № Г-2024-5 «Разработка организационно-методических рекомендаций по формированию адаптивной стратегии развития предприятий», а также хоздоговорной темы №159/ хт/2024 «Научно-методический подход к формированию адаптивной стратегии развития предприятия». Научно-

методические разработки и рекомендации, сформулированные в диссертации, одобрены и внедрены в работу: управления потребительской инфраструктуры и агропромышленного развития администрации городского округа Донецк (справка № 161/п от 15.09.2024 г.), ООО «Трейд Вектор» (справка №12 от 15.04.2024 г.), ООО «Купец дона» (справка №3 от 05.09.2024 г.), ООО «МКД ТРЕЙД» (справка №436/1 от 26.11.2024 г.). Теоретико-методические результаты исследования используются в учебном процессе при подготовке учебно-методических комплексов по дисциплинам: «Стратегии экономического развития предприятий», «Современный стратегический анализ», «Стратегический анализ и оценка рисков электронного бизнеса», «Аналитическое обоснование принятия управленческих решений», а также при выполнении курсовых работ и выпускных квалификационных работ студентами (справка № 03.03/21 от 13.01.2025 г.).

**Публикации.** Основные положения диссертационной работы опубликованы в 21 научной работе, в том числе 10 статей в рецензируемых научных изданиях, 2 статьи в прочих изданиях, 1 коллективная монография и 8 трудов апробационного характера. Общий объем публикаций – 8,96 печ.л., из которых 6,85 печ.л. принадлежит лично автору.

**Структура и содержание работы** соответствует предмету, цели и задачам исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех разделов, заключения, списка литературы из 234 источников и 10 приложений (объемом 71 страница). Основное содержание работы представлено на 209 страницах, проиллюстрировано 49 рисунками и 19 таблицами.

Во *введении* подчеркнута актуальность темы исследования, определена степень ее разработанности, выделены аспекты исследуемой проблемы, нуждающиеся в уточнении и дополнении; сформулированы цель и задачи научного исследования, определены объект, предмет, методическая основа исследования; раскрыта научная новизна и практическое значение полученных результатов; раскрыта научная новизна и практическое значение полученных результатов; отражены результаты апробации диссертации; представлена структура работы.

В первом разделе *«Теоретические основы формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли»* исследована экономическая сущность основных понятий теории адаптации, особенности формирования адаптивной стратегии и определена ее роль в развитии предприятия; получили дальнейшее развитие концептуальные положения формирования и реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли.

Во втором разделе *«Стратегическая диагностика условий и возможностей адаптивного развития предприятий розничной торговли»* выполнена аналитическая оценка тенденций развития предприятий розничной торговли, исследован ландшафт адаптивного развития предприятий розничной торговли, проанализированы внутренние возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли.



В третьем разделе «*Методические основы формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли*» предложена архитектура формирования и реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли; разработан научно-методический подход к определению оптимального типа адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли; обоснованы рекомендации по модернизации процесса реализации адаптивных стратегий развития предприятий розничной торговли.

В *заключении* сформулированы выводы по результатам проведенного исследования.

В *приложениях* представлены материалы, дополняющие отдельные положения диссертационной работы.

## **ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Получил дальнейшее развитие понятийно-категориальный аппарат теории адаптации в части уточнения сущности понятий «адаптация предприятия», «адаптивность предприятия», «адаптивная стратегия развития предприятия», а также классификация признаков адаптации предприятий, дополненная новыми видовыми проявлениями.**

Отличительной чертой современных исследований теории адаптации является неоднозначность и противоречивый характер понятийного аппарата. В результате критического обзора научной литературы выявлено наличие разнообразных подходов к определению сущности понятия «адаптация», в рамках которых идентифицированы различные аспекты (адаптация как процесс, способность, деятельность, явление, способ, задача). Уточнена дефиниция «адаптация предприятия» как многокомпонентный последовательный процесс оперативного приспособления предприятия к изменению среды функционирования посредством трансформации (преобразования, интеграции) внутриорганизационного менеджмента и совокупности бизнес-процессов с целью сохранения финансовой устойчивости и обеспечения эффективного развития в долгосрочной перспективе.

На основе систематизации ключевых критериальных признаков и введения дополнительных, таких как скорость (мгновенная и постепенная), источник (ресурсного и компетентностного происхождения), цели (адаптация, направленная на выживание, сохранение стабильного состояния и устойчивое развитие), и в зависимости от планируемых стратегических трансформаций (инновационно-активная, проблемно-ориентированная и превентивно-ситуационная) усовершенствована классификация видовых проявлений адаптации предприятий. Учет критериальных признаков является основой оценки адаптивных возможностей и формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли, поскольку позволяет с позиций системного и комплексного подходов получить представление об объекте исследования.

Конкретизированы и разграничены понятия «адаптивность», «гибкость» и «устойчивость» и определена их взаимосвязь. Термин «адаптивность предприятия» предложено трактовать как поведенческую характеристику предприятия, определяющую его способность своевременно реагировать на изменения среды функционирования посредством генерации инновационных идей и решений, обучения и трансфера методов, технологий и знаний. Особенностью данного определения является акцент на инновациях.

Анализ архитектоники понятия «адаптивная стратегия развития предприятия» в экономическом поле научных исследований позволил выявить принципиальное отличие адаптивной стратегии развития от других видов функциональных стратегий и сформулировать авторское определение категории «адаптивная стратегия развития предприятия» как целостной системы действий, направленных на выполнение миссии и достижение целей функционирования предприятия, обеспечивающих его оперативную гибкость, устойчивую конкурентную позицию и максимально возможное приспособление к условиям постоянного изменения среды функционирования. Разработана композиционная модель адаптивной стратегии развития предприятия, объединяющая: трансформационную, компенсационную, диссипативную и жизнеобеспечивающую компоненты, имеющие определенную направленность, период и силу воздействия на предприятие как открытую стационарную систему, в совокупности формирующие энергетический баланс, который является основой для трансформации процессов и систем.

**2. Разработана концептуальная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли, которая консолидирует структурно-целевую, теоретико-методологическую, содержательно-смысловую, обеспечивающую, аналитическую и организационно-управленческую компоненты, обосновывает ключевые категории, цель, объекты и субъекты адаптивной стратегии развития, концепции и теории, задачи, функции, принципы, подходы и аналитический инструментарий, а также критерии и методологию оценки; предполагает формирование системы целевых установок и позволяет на основе оптимального комбинирования адаптивных возможностей и способностей определять приоритетный стратегический вектор адаптивного развития предприятия с учетом возможностей и угроз внешней среды (рис. 1).**

Доминирующая научная парадигма определяет соответствующий понятийно-категориальный аппарат, базовые понятия и методологические аспекты (подходы, принципы, методы, инструменты) управления, которые образуют теоретико-методологическую компоненту концептуальной модели формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли.



Рисунок 1 – Концептуальная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли

По итогам анализа теории и практики управления предприятиями обобщены существующие подходы к формированию адаптивной стратегии

развития предприятий розничной торговли и как основные выделены следующие: субъектно-ориентированный, системный, ситуационный, функциональный, ресурсный и процессный.

Результатом проекции общих теоретико-методологических положений и систем их обеспечения является формулировка стратегического видения адаптивного развития предприятий розничной торговли, а также выбор стратегических альтернатив. Верификация адаптивной стратегии развития позволяет оценить эффективность и результативность управленческих действий по повышению уровня адаптивности предприятий розничной торговли.

В качестве составляющих аналитической компоненты концептуальной модели формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли выделены аналитическая оценка ландшафта адаптивного развития и комплексный анализ внутренних возможностей адаптивного развития с целью характеристики адаптивного иммунитета, а также определения проблем и перспектив адаптивного развития.

Организационно-управленческая компонента предложенной концептуальной модели раскрывает организационные процессы и управленческие функции по формированию адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли, направленные на формулировку стратегического видения адаптивного развития предприятия, определение целевых установок формирования адаптивной стратегии развития в зависимости от стадии жизненного цикла предприятия, установление ключевых доминант адаптивных реакций, моделирование и выбор стратегических альтернатив адаптивного развития.

Определены наиболее перспективные подходы, направленные на внедрение адаптивных изменений на предприятиях розничной торговли, в соответствии с биологической моделью управления изменениями: рефрейминг, реструктуризация, оживление, обновление.

**3. Сформирован научно-методический подход к оценке комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли, который основан на теории нечетких множеств, позволяет агрегировать три группы индикаторов, учитывающих ключевые свойства адаптивности (гибкость, мобильность, устойчивость) и отраслевые особенности сферы розничной торговли, а также охарактеризовать зону комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли.**

На основе разработанной системы PEST-факторов оценено их влияние на адаптивное развитие. Определено, что сфера розничной торговли достаточно динамично развивается под влиянием ряда факторов. В частности, отмечается повышение покупательской способности населения, налаживание логистических и товарных потоков с предприятиями-поставщиками из различных регионов России.

Для оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли сформирован научно-методический подход, структурно-логическая схема которого представлена на рис. 2.

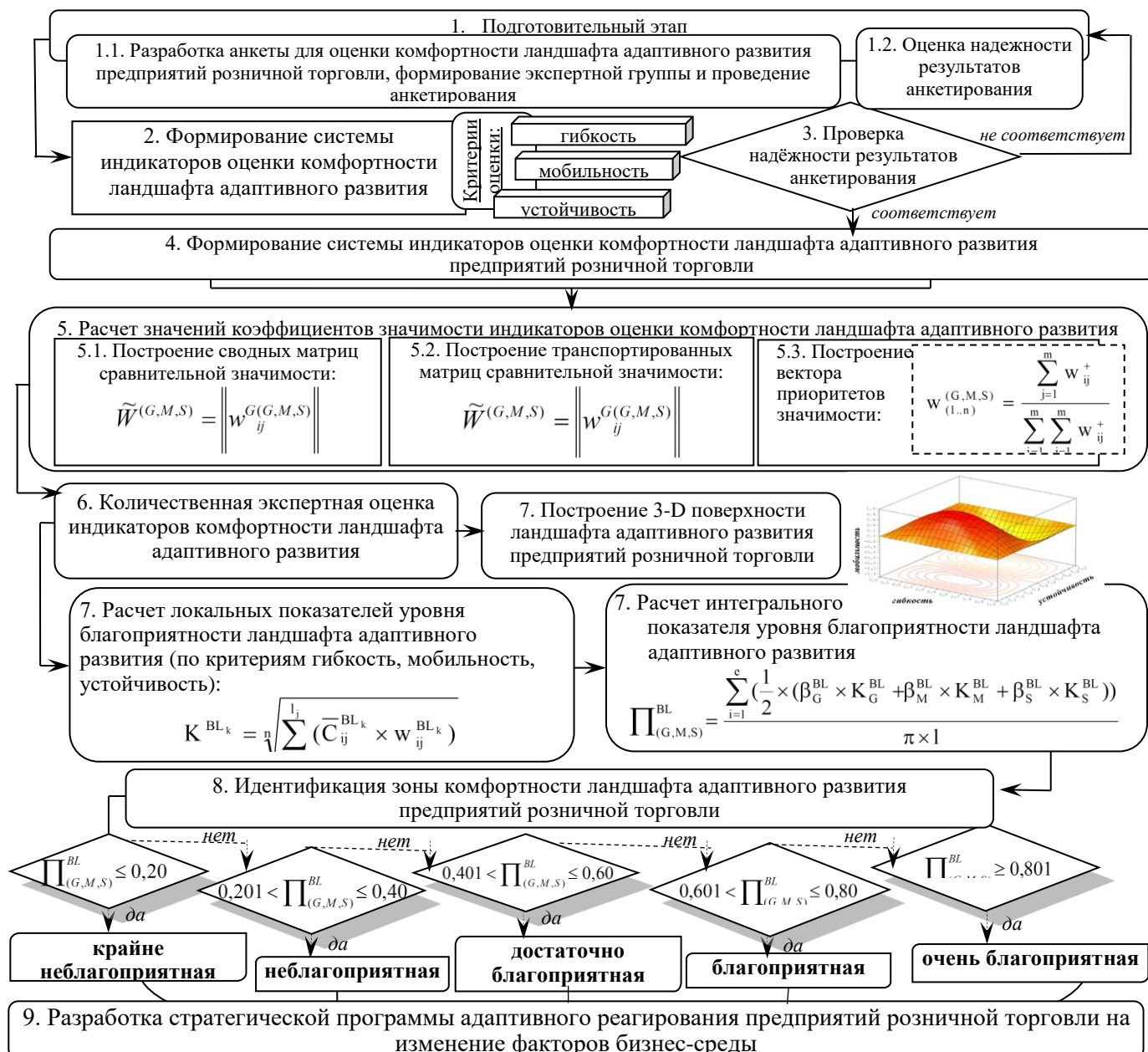


Рисунок 2 – Структурно-логическая модель оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли

Предложенный научно-методический подход учитывает ключевые свойства адаптивности (гибкость, мобильность, устойчивость). Его особенностью является возможность оценки условий формирования и реализации адаптивной стратегии в сфере розничной торговли. Практическая апробация подхода позволила оценить сбалансированность условий и факторов адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики. Согласно результатам расчетов ландшафт адаптивного развития предприятий розничной торговли является неравномерным, поскольку формируется под разновекторным влиянием широкого спектра факторов. Рассчитанное значение интегрального показателя соответствует интервалу

0,401-0,60, что характеризует уровень комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли как «достаточно благоприятный».

**4. Обоснован научно-методический подход к комплексной оценке уровня адаптивного иммунитета предприятий розничной торговли с использованием современных инструментов многомерной классификации, который позволяет агрегировать структурные детерминанты адаптивных возможностей (материально-техническую, кадровую, финансовую, информационную, организационную, инновационную, пространственную и маркетинговую) с учетом силы влияния факторов-активаторов, а также определить уровень адаптивного иммунитета предприятий розничной торговли (результатный, базовый, функциональный, проактивный, стратегический).**

Разработана система детерминант для оценки адаптивных возможностей предприятий розничной торговли. Расчет структурных показателей по каждой  $k$ -й детерминанте адаптивных возможностей  $n$ -го предприятия розничной торговли предлагается выполнять по формуле

$$D_k^{AB} = \sqrt[n]{\sum_{i=1}^{l_j} (\bar{C}_{ij}^{AB_k} \times \mu_{ij}^{AB_k})}, \quad j = \overline{1, l} \quad (1)$$

где  $D_k^{AB}$  – структурный показатель  $k$ -й детерминанты адаптивных возможностей  $n$ -го предприятия розничной торговли (материально-технической, кадровой, финансовой, информационной, организационной, инновационной, пространственной и маркетинговой), коэф.;

$\bar{C}_{ij}^{AB_k}$  – стандартизированное значение  $j$ -го индикатора оценки  $k$ -й детерминанты адаптивных возможностей  $n$ -го предприятия розничной торговли, которое рассчитывается по формуле

$$\bar{C}_{ij}^{AB_k} = \sum_{j=1}^n \prod_{i=1}^n \frac{d_{ij}}{d_{\text{эталон}}}, \quad (2)$$

где  $d_{ij}$  – фактическое значение  $i$ -го индикатора оценки  $k$ -й детерминанты адаптивных возможностей предприятия розничной торговли;

$d_{\text{эталон}}$  – эталонное значение  $i$ -го индикатора оценки  $k$ -й детерминанты адаптивных возможностей предприятия розничной торговли;

$\mu_{ij}$  – значимость  $i$ -го индикатора оценки  $k$ -й детерминанты адаптивных возможностей предприятия розничной торговли, которая определяется на основе шкалы Фишберна, коэф.

$$\begin{cases} \sum \mu_i^{AB_k} = 1 \\ \mu_i^{AB_k} \geq 0, i = \overline{1, n} \end{cases}, \quad \mu_i^{AB_k} = \frac{2(n-i+1)}{n(n+1)}. \quad (3)$$

Для комплексной оценки адаптивных возможностей  $n$ -го предприятия розничной торговли предложено рассчитывать интегральный показатель по формуле

$$S_k^{AB} = \frac{1}{2} \sin \varphi \times \left( a_{ki}^{D^{AB}} \times a_{li}^{D^{AB}} + \sum_{k=1}^n a_{ki}^{D^{AB}} \times a_{(k+1)i}^{D^{AB}} \right), \quad (4)$$

где  $S_k^{AB}$  – интегральный коэффициент адаптивных возможностей  $n$ -го предприятия розничной торговли, коэф.;

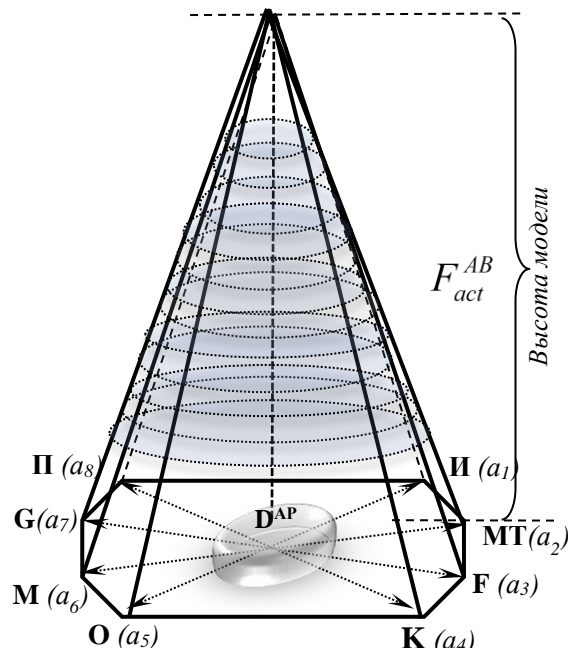
$\varphi$  – угол между смежными детерминантами оценки адаптивных возможностей ( $360^\circ/n$ );

$n$  – количество детерминант оценки адаптивных возможностей (6);

$a_{ki}^{D^{AB}}$  – вектор по смежным структурным показателям  $k$ -й детерминанты адаптивных возможностей  $n$ -го предприятия розничной торговли, коэф.

По результатам расчетов установлено, что в 2023 г. для 73,33% предприятий розничной торговли характерен средний уровень внутренних адаптивных возможностей адаптивного развития, а для 26,37% – низкий.

Обосновано, что предприятие розничной торговли является открытой системой, взаимодействующей с внешней средой, перманентность изменений которой требует наличия адаптивного иммунитета, характеризующего способность предприятия в любой момент быстро и оперативно адаптировать управленческие, основные и обеспечивающие бизнес-процессы, а также организационную структуру к изменениям условий и факторов внешней и внутренней среды. Для оценки адаптивного иммунитета предприятий розничной торговли разработана графическая модель (рис. 3).



Условные обозначения:

доминанты оценки внутренних адаптивных возможностей (стороны платформы):

МТ – материально-технические;

К – кадровые;

И – информационные;

П – пространственные;

Г – инновационные;

Ф – финансовые;

М – маркетинговые;

О – организационные.

$$V^{AP} = \frac{1}{3} D^{AB} \times \sum F_{act}^{AB},$$

где  $V^{AP}$  – уровень адаптивного иммунитета  $n$ -го предприятия розничной торговли (объем модели);

$D^{AB}$  – интегральный коэффициент внутренних адаптивных возможностей;

$F_{act}^{AB}$  – агрегированная оценка факторов-активаторов

Рисунок 3 – Графическая модель для определения адаптивного иммунитета предприятий розничной торговли

На основании данной модели определены значения факторов-активаторов реализации адаптивных возможностей предприятий розничной торговли (рис. 4).

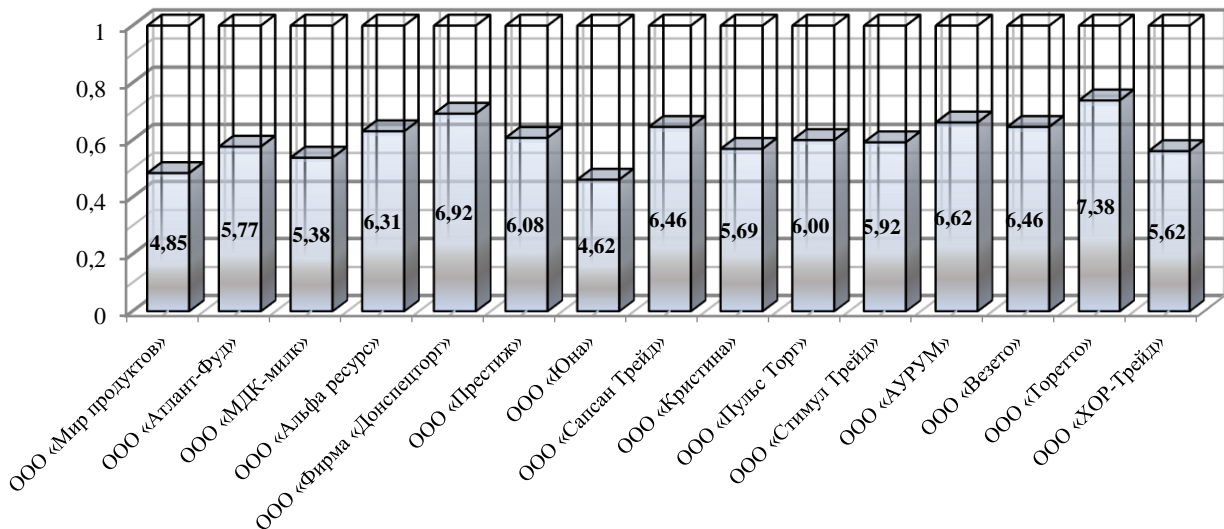


Рисунок 4 – Средние агрегированные оценки факторов-активаторов реализации адаптивных возможностей предприятий розничной торговли

Установлено, что наиболее низкие значения агрегированной оценки факторов-активаторов реализации адаптивных возможностей характерны для ООО «Мир продуктов» ( $F_{act}^{AB} = 4,85$ ) и ООО «Юна» ( $F_{act}^{AB} = 4,62$ ).

По результатам расчетов построена иммунограмма (табл. 1).

Таблица 1 – Иммунограмма адаптивных возможностей предприятий розничной торговли в 2023 г.

Предприятие	Адаптивный иммунитет				
	Резильентный	Базовый	Функциональный	Проактивный	Стратегический
ООО «Мир продуктов»	1,22				
ООО «Атлант-Фуд»		2,03			
ООО «МДК-милк»			3,41		
ООО «Альфа ресурс»	0,89				
ООО «Фирма «Донспецторг»				3,29	
ООО «Престиж»			2,67		
ООО «Юна»				3,48	
ООО «Сапсан Трейд»				3,19	
ООО «Кристина»		1,37			
ООО «Пульс Торг»			2,31		
ООО «Стимул Трейд»	0,94				
ООО «АУРУМ»		1,21			
ООО «Везето»			2,87		
ООО «Торетто»		1,85			
ООО «ХОР-Трейд»			2,19		
Структура предприятий	20%	22,67%	33,33%	20%	

В 2023 г. 20% предприятий розничной торговли имели проактивный уровень адаптивного иммунитета, 33,33% – функциональный и 22,67% – «базовый». Достаточно остро вопрос повышения уровня адаптивного



иммунитета стоит для предприятий: ООО «Мир продуктов», ООО «Альфа ресурс» и ООО «Стимул Трейд», поскольку он оценивается как наиболее низкий – «резильентный».

Таким образом, оценка адаптивного иммунитета определяет степень активности предприятий розничной торговли в реализации процессов адаптации (приспособления) с целью поддержки баланса с внешней средой и определения основных детерминант и факторов-активаторов для достижения целевых ориентиров адаптивного развития.

**5. Предложена компонентная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли, которая интегрирует целевые ориентиры, стратегические приоритеты, параметры, критерии, определяющие ключевые асимметрии адаптивного развития (инновационно-активная, инкрементальная, проблемно-ориентированная и превентивно-ситуационная стратегии), и позволяет сформировать целостное видение перспектив адаптивного развития в условиях стратегических изменений на рынке.**

Основной характеристикой современных предприятий розничной торговли является способность динамически изменяться, вырабатывая при этом адаптационный синдром, который определяет внутреннюю готовность к адаптивной реакции. В адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли находят отражение основные особенности задач стратегического управления: ориентация на управленческие ценности; широкий инструментарий формирования адаптивной стратегии; формализация адаптивных процессов; многовариантность полученных результатов; необходимость адаптации к конкретным условиям функционирования.

Аргументировано, что реализация адаптивных процессов в стратегической перспективе в значительной степени зависит от размера и рыночной доли предприятия розничной торговли. В условиях перманентности изменений в бизнес-среде предприятия розничной торговли должны формировать и реализовывать устойчивые механизмы адаптации к изменениям, характеризующие адаптационный синдром. С целью разграничения уровней и этапов процесса стратегической адаптации спроектирована инвариантная модель стратегического адаптивного развития предприятий розничной торговли.

Разработана компонентная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли (рис. 5), ключевым элементом которой является интеграция целевых ориентиров, стратегических приоритетов, параметров, критериев, а также возможность учета адаптивного иммунитета и внешних факторов во времени. Имплементация модели позволит определить ключевые асимметрии адаптивного развития (инновационно-активная, проблемно-ориентированная и превентивно-ситуационная стратегии), а также сформировать целостное видение перспектив развития предприятий розничной торговли в условиях стратегических изменений на рынке.

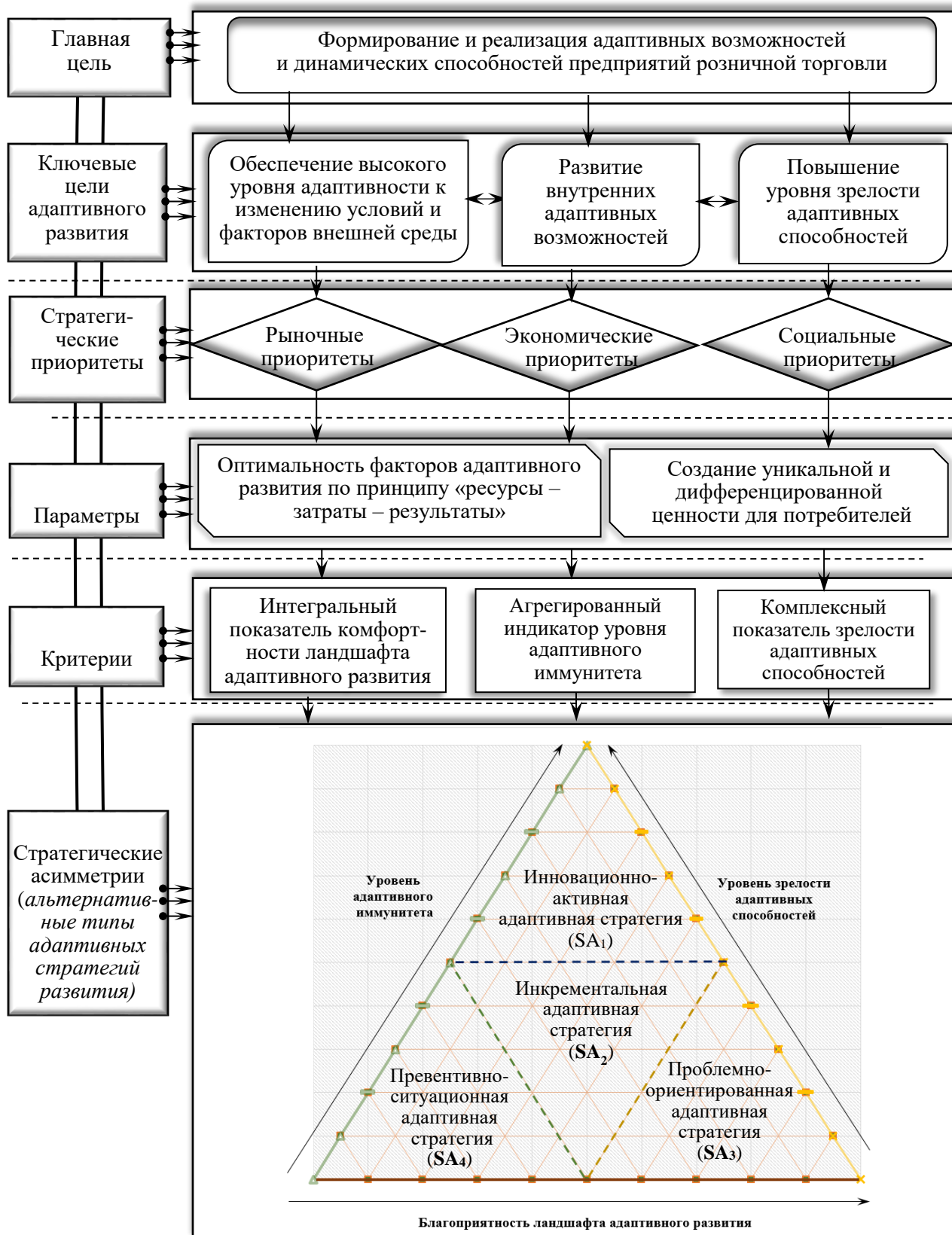


Рисунок 5 – Компонентная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли

Разработан механизм реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли (рис. 6), особенностью которого является инновационность и гибкость политики управления персоналом, что

способствует ускорению процесса адаптации к динамичным изменениям бизнес-среды и организационной культуры.

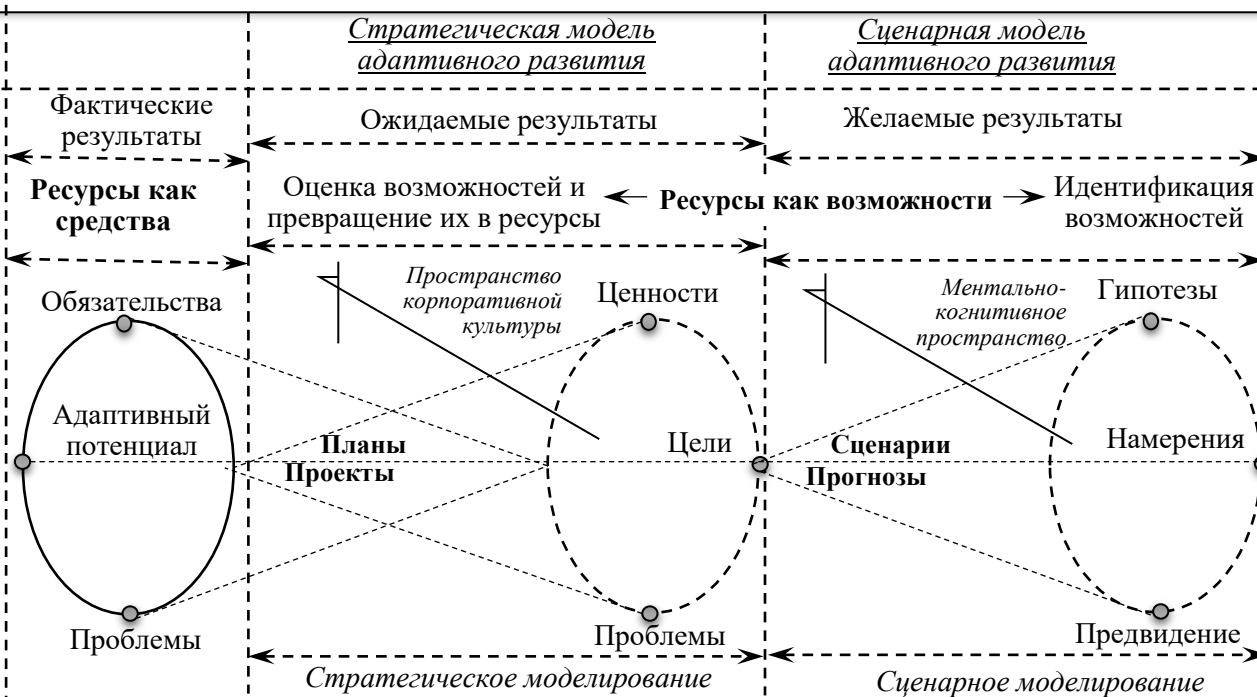
**СУЩНОСТЬ**

**Механизм реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли** – это упорядоченная и логично взаимообусловленная совокупность элементов и действий, выступающих способом реализации динамичной природы адаптивных способностей, которые представляют собой определенные свойства и характеристики предприятия, определяющие его способность приспосабливаться и адекватно реагировать на возникающие изменения в бизнес-среде с целью дальнейшего адаптивного развития.

**Элементная структура**

	<b>Стратегическая адаптивная модель развития</b>	<b>Сценарная адаптивная модель развития</b>
<b>Концепты</b>	Корпоративная культура, целевые модели, интересы стейкхолдеров, системы ценностей	Ментальная модель, гипотезы, стратегические намерения, предвидение
<b>Методы</b>	Стратегическое моделирование	Сценарное моделирование
<b>Инструменты</b>	Стратегии, проекты	Сценарии, прогнозы
<b>Действия</b>	Цепочка стратегических действий	Цепочка сценарных действий

**Содержательное упорядочивание элементной структуры механизма реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли**



**СЦЕНАРНЫЕ ДЕЙСТВИЯ:**

**Цепочка сценарных действий:** определение значимых событий из общего их потока и основных параметров, которые их характеризуют → идентификация ключевых стейкхолдеров и движущих факторов в соответствии с видением будущего → комплексный анализ факторов и построение их иерархии по степени значимости → обоснование выбора способа построения сценария на основе фактических данных → конкретизация сценариев и рационализация их количества → анализ сценарных результатов (сценариев, прогнозов) и упорядочивание информационного базиса для корректировки адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли

Рисунок 6 – Механизм реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли

**6. Разработан научно-методический подход к выбору оптимального типа стратегии адаптивного развития предприятия розничной торговли, который, в отличие от существующих, обеспечивает возможность комплексного учета уровня комфортности ландшафта адаптивного развития, адаптивного иммунитета и зрелости адаптивных способностей, что позволяет на основе комбинирования стратегем в зависимости от степени их резистентности определить тип стратегии адаптивного развития и разработать для предприятий розничной торговли комплекс управленческих решений по повышению уровня адаптивности к бизнес-среде.**

Обосновано, что критерием выбора оптимального типа адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли является уровень зрелости адаптивных способностей, которые представляют собой перечень свойств и характеристик предприятий, определяющих их умение адаптироваться и реагировать на возникающие изменения в бизнес-среде с целью дальнейшего развития. Для оценки уровня зрелости адаптивных способностей предприятий розничной торговли предложен алгоритм, основанный на использовании аппарата нечеткой логики. Согласно результатам оценки на предприятиях розничной торговли наиболее высокий уровень зрелости отмечается по инфраструктурным способностям; уровень зрелости способностей к обучению оценивается как средний, а управленческих реконфигурационных адаптивных способностей – как низкий.

Разработан научно-методический подход к определению типа адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли, который, в отличие от традиционных, обеспечивает возможность комплексного учета уровня комфортности ландшафта адаптивного развития, адаптивного иммунитета и зрелости адаптивных способностей (рис. 7).

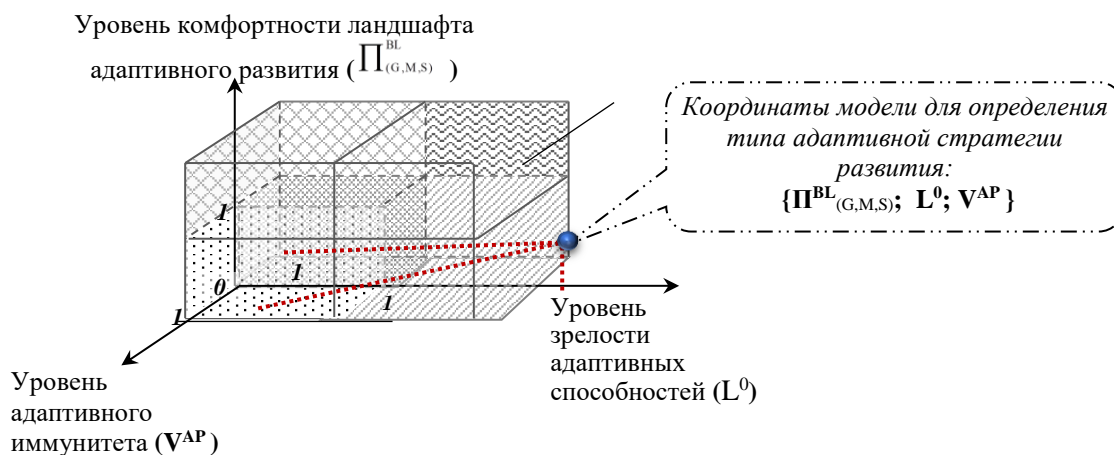


Рисунок 7 – Интерактивная модель для определения типа адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли

Основой для определения оптимального типа адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли является оценка уровня

резистентности стратегаем, которую предложено проводить по результатам многомерного комбинаторного анализа с учетом разработанной шкалы (табл. 2).


Таблица 2 – Шкала для оценки уровня резистентности стратегаем


Компоненты стратегаем	Вариативные состояния компонент стратегаем*				
	Очень благоприятная (A)	Благоприятная (B)	Достаточно благоприятная (C)	Неблагоприятная (D)	Крайне неблагоприятная (F)
Уровень комфортности внешней среды ( $P^{VL}_{(G,M,S)}$ )	Стратегический (A)	Проактивный (B)	Функциональный (C)	Базовый (D)	Резильентный (F)
Уровень адаптивного иммунитета ( $V^{AP}$ )	Профессиональный (A)	Высокий (B)	Базовый (C)	Начальный (D)	Нулевой (F)
Уровень зрелости адаптивных способностей ( $L^0$ )					
<b>Оценка, баллов</b>	<b>5</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>1</b>

\* Например, уровень резистентности стратегаемы AAA = 125 (5·5·5).

На следующем этапе проводится группировка стратегаем, характеризующих определенный тип адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли (табл. 3).

Таблица 3 – Характеристика адаптивных стратегий развития предприятий розничной торговли

Уровень резистентности стратегаем	Тип стратегии	Характеристика	Предприятия
Высокий ( $125 \geq \dot{U} \geq 76$ )	<b>Инновационно-активная (SA<sub>1</sub>)</b>	<i>Уровень готовности к адаптации и темп адаптационных изменений достаточно высоки. Предприятие имеет высокий адаптивный иммунитет, а также разработанные модели и принципы адаптации. Процесс адаптации носит системный инновационный характер, охватывающий все сферы деятельности предприятия</i>	-
Средний ( $75 \geq \dot{U} \geq 41$ )	<b>Инкрементальная (SA<sub>2</sub>)</b>	<i>Адаптивные возможности оптимально используются для достижения целевых стратегических ориентиров, адаптивные способности активно развиваются по всем подсистемам, ресурсам и процессам предприятия. Это позволяет использовать данный приоритет в качестве конкурентного преимущества и способствует обеспечению соответствия ресурсов стратегическим целям адаптивного развития</i>	ООО «Альфа ресурс»; ООО «Сапсан Трейд»  <b>13,33%</b>
Низкий ( $40 \geq \dot{U} \geq 21$ )	<b>Проблемно-ориентированная (SA<sub>3</sub>)</b>	<i>Предпринимаются активные шаги по адаптации деятельности предприятия в зависимости от необходимости решения определенных проблем с использованием конструктивистского подхода; предприятие сохраняет существующие связи со стейкхолдерами, применяет затратную модель ценообразования и т.п.</i>	ООО «Атлант-Фуд»; ООО «МДК-милк»; ООО «Престиж»; ООО «Фирма «Донспецторг»; ООО «Юна»; ООО «Пульс Торг»; ООО «АУРУМ»; ООО «ХОР-Трейд»  <b>53,33%</b>

Уровень резистентности стратегем	Тип стратегии	Характеристика	Предприятия
Очень низкий ( $20 \geq \bar{U} \geq 1$ )	<b>Превентивно-ситуационная (SA<sub>4</sub>)</b>	<i>Процессы адаптации носят выборочный характер в зависимости от интенсивности изменения условий бизнес-среды. Адаптация осуществляется преимущественно на основе результатов «ситуативного мышления», позволяющего принимать управленческие решения для достижения стратегических целей</i>	ООО «Мир продуктов»; ООО «Кристина»; ООО «Везето»; ООО «Стимул Трейд»; ООО «Торетто»  33,33%

Установлено, что инновационно-активный тип адаптивной стратегии развития не характерен ни для одного предприятия розничной торговли. Инкрементальная адаптивная стратегия развития является оптимальной для 13,33% исследуемой совокупности предприятий, превентивно-ситуационная – для 53,33%, а проблемно-ориентированная – для 46,67% предприятий розничной торговли.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В диссертационной работе представлено решение актуальной научно-практической задачи по формированию адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли. По результатам исследования сформулированы следующие выводы:

1. Получил дальнейшее развитие понятийно-категориальный аппарат в части уточнения сущности понятий, а именно: «адаптация предприятия» – многокомпонентный последовательный процесс оперативного приспособления предприятия к изменению среды функционирования посредством трансформации (преобразования, интеграции) внутриорганизационного менеджмента и совокупности бизнес-процессов с целью сохранения финансовой устойчивости и обеспечения эффективного развития в долгосрочной перспективе; «адаптивность предприятия» – поведенческая характеристика предприятия, определяющая его способность своевременно реагировать на изменения среды функционирования посредством генерации инновационных идей и решений, обучения и трансфера методов, технологий и знаний; «адаптивная стратегия развития предприятия» – целостная система действий, направленных на выполнение миссии и достижение целей функционирования предприятия, обеспечивающих его оперативную гибкость, устойчивую конкурентную позицию и максимально возможное приспособление к условиям постоянного изменения среды функционирования. Усовершенствована классификация видов адаптации предприятий на основе введения дополнительных (по скорости, источнику, целям, в зависимости от планируемых стратегических трансформаций).

2. Разработана концептуальная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли, которая позволяет консолидировать структурно-целевую, теоретико-методологическую, содержательно-смысловую, обеспечивающую, аналитическую и организационно-управленческую компоненты, обосновать ключевые категории,

цель, объекты и субъекты адаптивной стратегии развития, концепции и теории, задачи, функции, принципы, подходы и аналитический инструментарий, а также критерии и методологию оценки; предполагает формирование системы целевых установок и определяет на основе оптимального комбинирования адаптивных возможностей и способностей приоритетный стратегический вектор адаптивного развития предприятий с учетом возможностей и угроз внешней среды. В результате обоснования взаимосвязи адаптивной стратегии развития с теорией управления стратегическими изменениями предприятия выделены перспективные подходы, направленные на внедрение адаптивных изменений на предприятиях розничной торговли: рефрейминг, реструктуризация, оживление, обновление.

3. В рамках сформированного научно-методического подхода к оценке комфортности ландшафта адаптивного развития на основе теории нечетких множеств рассчитаны комплексные показатели по трем группам индикаторов оценки, сформированных с учетом ключевых свойств адаптивности (гибкость, мобильность, устойчивость). Установлено, что ландшафт адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики является неравномерным, поскольку формируется под разновекторным влиянием широкого спектра факторов, а уровень его комфортности – достаточно благоприятным.

4. Обоснован научно-методический подход к комплексной оценке уровня адаптивного иммунитета предприятий розничной торговли. С использованием современных инструментов многомерной классификации агрегированы структурные детерминанты адаптивных возможностей (материально-техническая, кадровая, финансовая, информационная, организационная, инновационная, пространственная и маркетинговая) и учтена сила влияния факторов-активаторов. Выявлен преимущественно средний уровень внутренних адаптивных возможностей предприятий розничной торговли. В результате агрегированной оценки факторов-активаторов определены наиболее значимые из них для реализации адаптивных возможностей предприятий розничной торговли. Установлен уровень адаптивного иммунитета предприятий розничной торговли, а именно: в 2023 г. наиболее высокий уровень (проактивный) был характерен только для 20% предприятий, функциональный уровень – для 33,33% и резильентный – для 20%. Уровень адаптивного иммунитета 22,67% предприятий розничной торговли оценивается как «проактивный».

5. Предложена компонентная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли, которая интегрирует целевые ориентиры, стратегические приоритеты, параметры, критерии, определяющие ключевые асимметрии адаптивного развития (инновационно-активная, инкрементальная, проблемно-ориентированная и превентивно-ситуационная стратегии), и позволяет сформировать целостное видение перспектив адаптивного развития в условиях стратегических изменений на рынке. Разработан механизм реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли, элементная структура которого включает стратегическую и сценарную модели, а также описание цепочки сценарных действий.

Особенностью механизма является инновационность и гибкость политики управления персоналом, что способствует ускорению процесса адаптации к динамичным изменениям бизнес-среды и организационной культуры.

6. Разработан научно-методический подход к выбору оптимального типа адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли, который, в отличие от существующих, обеспечивает возможность комплексного учета уровня комфортности ландшафта адаптивного развития, адаптивного иммунитета и зрелости адаптивных способностей, что позволяет, на основе комбинирования стратегем в зависимости от степени их резистентности определить тип стратегии адаптивного развития и разработать для предприятий розничной торговли комплекс управленческих решений по повышению уровня адаптивности к бизнес-среде. По результатам апробации предложенного подхода сформирован комплекс стратегем, которые согласно разработанной шкале по уровню резистентности распределены на 4 группы, что соответствует конкретному типу адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли. По результатам моделирования установлено, что для 13,33% исследуемой совокупности предприятий розничной торговли оптимальной является инкрементальная адаптивная стратегия, для 53,33% – превентивно-ситуационная, а проблемно-ориентированная рекомендована для 46,67% предприятий.

Таким образом, представленные разработки и рекомендации позволят руководству предприятий розничной торговли принимать обоснованные решения при формировании и реализации адаптивной стратегии развития.

## **СПИСОК ОПУБЛИКОВАННЫХ РАБОТ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

### **Статьи в научных журналах, рекомендованных ВАК Минобрнауки России для публикации результатов научных исследований**

1. Доля, Е. А. Модель комплексной оценки адаптивности предпринимательских структур / Е.А. Доля // Торговля и рынок. – 2022. – Вып. № 2(62) – С. 187-201.
2. Доля, Е. А. Формирование механизма адаптивного управления предпринимательской структурой / Е.А. Доля // Торговля и рынок. – Донецк. – 2022. – Вып. № 2(64). – С. 42-51.
3. Доля, Е.А. Концептуальный подход к разработке адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли / Е.А. Доля // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 1, № 3(67). – С. 95-102.
4. Доля, Е. А. Сущность и концептуальные основы цифровой аналитики / Е.А. Доля // Торговля и рынок. – Донецк. – 2023. – Вып. № 2(66) – С. 16-24.
5. Доля, Е.А. Методическое обеспечение выбора стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия розничной торговли / Е.А. Доля // Вести Автомобильно-дорожного института. – 2023. – № 2(45). – С. 101-112.
6. Доля, Е.А. Когнитивная модель оценки эффективности адаптивной



стратегии развития предприятия розничной торговли / И.В. Сименко, Е.А. Доля // Экономика и предпринимательство. – 2023. – № 6(155). – С. 790-796. – DOI 10.34925/EIP.2023.155.6.143. *Личный вклад: разработан алгоритм оценки эффективности адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли*

8. Доля, Е.А. Адаптивная стратегия предприятия: современное категориальное измерение / И.В. Сименко, Е.А. Доля // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Вып. № 6(4). – С. 70-77. – DOI 10.36871/ek.ur.p.r.2023.12.14.008. *Личный вклад: структурированы основные подходы к определению сущности понятия «адаптивная стратегия предприятия».*

9. Доля, Е.А. Практические аспекты разработки и реализации адаптивной стратегии развития предприятий торговли / Н.В. Ващенко, Е.А. Доля // Экономика и управление: проблемы и решения. – 2024. – Т. 14. – №12. – С. 71-80. – DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2023.12.14.008. *Личный вклад: сформирована модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли*

10. Доля, Е.А. Адаптивное развитие предприятий сферы розничной торговли Донецкой Народной Республики: тенденции, проблемы и перспективы / Н.В. Ващенко, Е.А. Доля // Инновационное развитие экономики. – 2024. – № 1(79). – С. 77-86. – DOI 10.51832/222379842024177. *Личный вклад: сформирована система PEST-факторов, влияющих на адаптивное развитие предприятий розничной торговли*

11. Доля, Е.А. Исследование ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики / Н.В. Ващенко, Е.А. Доля // Региональная экономика: теория и практика. – 2024. – Т. 22. – № 12(531). – С. 2278-2299. – DOI 10.24891/re.22.12.2278. *Личный вклад: разработана система показателей для оценки благоприятности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли.*

### **Прочие публикации**

12. Доля, Е.А. Адаптивность как критерий формирования уникальной бизнес-модели / Е.А. Доля // Социально-экономическое управление: теория и практика. – 2020. – № 2(41). – С. 12-15.

13. Доля, Е.А. Методы и модели формирования адаптивных стратегий предпринимательских структур / Е.А. Доля // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2023. – № 12. – С. 110-115.

### **Монографии по теме диссертации**

14. Доля, Е.А. Адаптивные модели комплексной оценки деятельности предпринимательских структур в системе обеспечения экономической и финансовой безопасности / Е.А. Доля // Экономическая и финансовая безопасность социально ориентированных бизнес-процессов : монография / под общ. ред. А.Л. Кузнецова. – Ижевск: Ижевский государственный технический университет имени М.Т. Калашникова, 2020. – 272 с. – С. 154-165.

## Статьи в журналах, сборниках научных трудов и конференций

15. Доля, Е.А. Трансформация целевой направленности экономического анализа в условиях цифровой экономики / Е.А. Доля // XXI век: Финансы и глобализация: матер. V -й Междунар. науч.-практ. интернет-конф., 20 фев. 2020 года. – Донецк: Издательство ФЛП Кириенко С.Г., 2020. – С. 63-65.

16. Доля, Е.А. Цифровая трансформация бизнес моделей: основные направления / Е.А. Доля // Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы»: матер. III Республик. с междунар. участ. научн.-практ. конф., 30 октября 2020 года. – Донецк: ГО ВПО «ДонНУЭТ», 2020. – С. 82-86.

17. Доля, Е.А. Специфика адаптационных процессов современных предприятий к условиям цифровой среды / Е.А. Доля // Финансово-экономическое развитие Донбасса: проблемы, пути решения: матер. Республик. интернет-конф. молод. ученых и студ., 14 апреля 2022 года. – Донецк: ГОУ ВПО «ДОНАУИГС», 2022. – С. 178-180.

18. Доля, Е.А. Теоретический дискус развития теории адаптивного управления предпринимательскими структурами / Е.А. Доля // Актуальные вопросы современной науки и практики: матер. IV Междунар. науч.-практ. конф., 28 октября 2022 года. – Казань : ООО «45», ЧУДПО «НИОЦ», 2022. – С. 35-41.

19. Доля, Е.А. Вопросы адаптивного моделирования регионального развития предприятий сферы розничной торговли / Е.А. Доля // Актуальные проблемы государственного и муниципального управления: теоретико-методологические и прикладные аспекты : матер. Всерос. науч.-практ. круглого стола (с международным участием), Донецк, 25 мая 2023 года. – Донецк: Донецкий государственный университет, 2023. – С. 69-71.

20. Доля, Е.А. Алгоритмическая модель формирования адаптивной проактивной стратегии предпринимательской структуры / Е.А. Доля // Инновационные процессы в условиях глобализации мировой экономики: проблемы, тенденции, перспективы» (IPEG-2023): сб. науч. трудов. – Анталия: ООО «БС Консалтинг», 2023. – С. 29-32.

21. Доля, Е.А. Стратегическое видение, цели и объекты адаптивной стратегии развития торгового предприятия / Е.А. Доля // Issues of development of modern science and techniques (Инновации в науке и технике: новые горизонты): Collection of articles XXVI International Scientific and Practical Conference. – Melbourne: ICSRD «Scientific View». – 2023. – С. 108-115.

22. Доля, Е.А. Развитие цифровой компетентности персонала как объективное условие адаптивного развития предприятия в новой экономике/ Е.А. Доля // Современные информационные технологии в условиях новых вызовов: сб. матер. VII Междунар. науч. интернет-конф., Донецк, 17 мая 2024 года. – Донецк: ДОННУЭТ, 2024. – С. 356-358.

Доля Екатерина Анатольевна

Формирование адаптивной стратегии развития предприятий розничной  
торговли

Автореф. дисс. на соискание учёной степени кандидата экон. наук

Подписано к печати 24.01.2025.

Формат 60x84x1/16. Бумага офсетная.

Гарнитура Times New Roman.

Печать – ризография. Усл. печ. лист. 1,5

Зак. № \_\_\_\_\_ Тираж 100 экз.

---

Отпечатано «ИП Кириенко С.Г.»

Государственная регистрации РФ от 10.01.2023 г.

ОРГНИП 329930100004282

ДНР, 83014, г. Донецк, пр. Дзержинского, 55/105.

Тел. +7 (949) 524-50-36