

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и
торговли имени Михаила Туган-Барановского»

На правах рукописи



Доля Екатерина Анатольевна

**ФОРМИРОВАНИЕ АДАПТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг)

Диссертация
на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

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

Донецк - 2025

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
РАЗДЕЛ 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АДАПТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....	14
1.1 Экономическая сущность основных понятий теории адаптации	14
1.2 Адаптивная стратегия и ее роль в развитии предприятия	31
1.3 Концептуальные положения формирования и реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли.....	44
Выводы к разделу 1.....	58
РАЗДЕЛ 2 СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА УСЛОВИЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ АДАПТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....	62
2.1 Современные тенденции развития сферы розничной торговли	62
2.2 Исследование ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли.....	78
2.3 Оценка внутренних адаптивных возможностей развития предприятий розничной торговли	97
Выводы к разделу 2.....	114
РАЗДЕЛ 3 МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АДАПТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ.....	118
3.1 Архитектоника формирования и реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли	118
3.2. Научно-методический подход к определению оптимального типа адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли	139
3.3. Методическое обеспечение модернизации процесса реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли	157
Выводы к разделу 3.....	173
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	178
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	182
ПРИЛОЖЕНИЯ.....	210

ПРИЛОЖЕНИЕ А Дефиниции «адаптация», «адаптивность», «стратегия», «адаптивная стратегия»	210
ПРИЛОЖЕНИЕ Б Систематизация классификационных признаков адаптации предприятия.....	222
ПРИЛОЖЕНИЕ В Научные подходы к определению основных видов адаптивных стратегий предприятия и методы, используемые для их формирования.....	224
ПРИЛОЖЕНИЕ Г Статистическая оценка состояния развития сферы услуг	226
ПРИЛОЖЕНИЕ Д Оценка комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли	231
ПРИЛОЖЕНИЕ Е Оценка внутренних адаптивных возможностей развития предприятий розничной торговли предприятий розничной торговли	239
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж Результаты оценки факторов-активаторов реализации адаптивных возможностей предприятий розничной торговли	254
ПРИЛОЖЕНИЕ И Оценка адаптивных способностей предприятий розничной торговли	255
ПРИЛОЖЕНИЕ К Методический подход к оценке эффективности адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли на основе построения когнитивной модели.....	268
ПРИЛОЖЕНИЕ Л Справки о внедрении результатов диссертации.....	277

ВВЕДЕНИЕ

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 отображены 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 стратагем, 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.

РАЗДЕЛ 1

ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АДАПТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

1.1. Экономическая сущность основных понятий теории адаптации

В условиях динамических изменений внешней среды обеспечение успешного функционирования предприятий требует применения действенных адаптивных стратегий. Непредсказуемость и волатильность внешней среды постоянно усложняют условия функционирования предприятий, что остро ставит задачи оперативного реагирования на изменения и своевременной соответствующей адаптации всех бизнес-процессов: основных, обеспечивающих и развития. В данных условиях, процесс адаптации предприятия к изменениям бизнес-среды приобретает решающее значение и является гарантом не только сохранения жизнеспособности предприятия на рынке, но и параметром эффективного конкурентного развития. Поскольку, интуитивное управление предприятием розничной торговли и ситуативная реакция руководства на вызовы внешней среды не позволяет своевременно решать возникающие проблемы и значительно затрудняет реализацию намеченных стратегических целей.

Осуществление деятельности в конкурентной среде, субъектам хозяйствования достаточно остро ставит вопрос своевременной адаптации к изменениям в бизнес-среде, что способствует получению новых знаний, как с внешних, так и из внутренних источников. Особое внимание приобретают вопросы умения действовать в предельно широком поле неясных и нечетких условий и факторов внешней среды. В данных условиях, эффективность и результативность деятельности предприятий определяется такими характеристиками, как: гибкость, мобильность, адаптивность, способность быстро реагировать и прогнозировать изменения рынка. Вместе с тем непредсказуемость и динамизм внешней среды постоянно усложняют условия

деятельности предприятий. Решение задачи оперативного реагирования предприятия на разного рода изменения и повышения уровня его адаптивности к изменению факторов и условий внешней среды возможно на основе формирования и реализации действенной адаптивной стратегии.

Теоретические, методологические и практические аспекты исследования процессов адаптации являются предметом интереса современных ученых-экономистов: С.Б. Алексеева [6], Н.И. Алексеевой [10], И. Ансоффа [14], В.Б. Артеменко, М.С. Агафоновой [19], О.В. Бабич, А.Л. Будниковой [21], В.М. Долговой [63], Ф.И. Еремеева [86], Д.Ю. Жмурко [88], С.А. Кауфман [105], В.В. Кириллова [106], М.Х. Мескона [132], Г.В. Серебряковой, И.В. Незамайкина [175], А.В. Сидорина [176], А.А. Скорик [178], Н.С. Сметаниной [179], О.Г. Тихомировой [189], А.А. Томпсона, А. Дж. Стрикленда [190], Ю. А. Урманцева [193] и ряда других. Современные научные разработки включают в себя комплекс инструментов и методов адаптивного управления предприятием. Несмотря на всю многогранность имеющихся изысканий, в исследованиях ученых существует поляризация мнений относительно сущности понятий «адаптация», «адаптивность», «адаптивная стратегия». Остается еще достаточно много пробелов в понимании видов и характеристик адаптивных стратегий, а также ключевых факторов, предопределяющих целевой уровень адаптивности предприятия, что значительно усложняет практические вопросы оценки уровня адаптивности предприятия как основы формирования и выбора оптимальной адаптивной стратегии его развития.

В условиях повышенной изменчивости и динамизма внешней среды исследование теоретических основ формирования адаптивной стратегии предприятий является достаточно актуальной научной проблемой, поскольку обоснованное принятие управленческих решений и разработка действенной адаптивной стратегии развития предприятия возможно только при понимании сущности категориального аппарата. С целью формирования базиса современного управленческого мышления, способного отвечать требованиям новой экономики, а также обоснованного определения сущности понятия

«адаптивная стратегия предприятия», необходимо четкое понимание и конкретизация сущности базовых понятий – «адаптация» и «адаптивность».

Изучение экономической литературы позволило определить, что само понятие «адаптация» представляет собой довольно новую экономическую категорию. Обобщение результатов проведенного теоретического исследования [10, 48, 63, 126, 136, 179, 154, 200, 202, 217] позволило установить, что термин «адаптация» полисемантический, используется во многих значениях и имеет статус общенаучной категории, которая применяется в различных областях знаний, таких как: экономика, менеджмент, психология, социология, физиология, медицина, биология, философия, кибернетика, информационные технологии, экология, исследования ее особенностей и проблем пересекаются в научных разработках. В разных науках существует значительное количество определений этого понятия и их модификаций. Так, в научном труде «Философские проблемы теории адаптации» под редакцией Г. И. Царегородцева отмечается, что «...сложность задачи определения понятия «адаптация» состоит в том, что наряду с расчленением и рассмотрением каждой из сторон самого явления адаптации бывает трудно осуществить синтез и сформулировать такое определение понятия, из которого можно было бы вывести все богатство ее форм» [200, с. 32].

Фокусируя внимание на многоаспектности понятия «адаптация», К. Мейер и С. Дэвис, рассматривая экономику как сложную эволюционирующую адаптивную систему, цитируют мнение американского экономиста, Нобелевского лауреата Дж.К. Эрроу: «...если мы поймем, каким образом встроена адаптация в биологические системы, а затем расширим эти знания к общей эволюции, то сможем эффективно приложить эту теорию к множеству сложных систем, в том числе и к бизнесу» [131, с.220]. В свою очередь, С.А. Кауфман отмечает: «...о чем бы мы ни говорили, о живых организмах или об экономике, процессы адаптации подчиняются схожим закономерностям» [105, с.59].

Исторический дискурс теоретических исследований показывает, что становление теории адаптации началось с 90-х годов XX века, когда доминирующей идеей теории менеджмента стала «адаптация как средство обеспечения устойчивого функционирования» (рис. 1.1). Предпосылкой зарождения теории адаптивного управления стала «...сложность, неопределенность и подвижность внешней среды, выдвигающая на первый план проблемы приспособления предприятий к таким условиям» [126, с. 686].

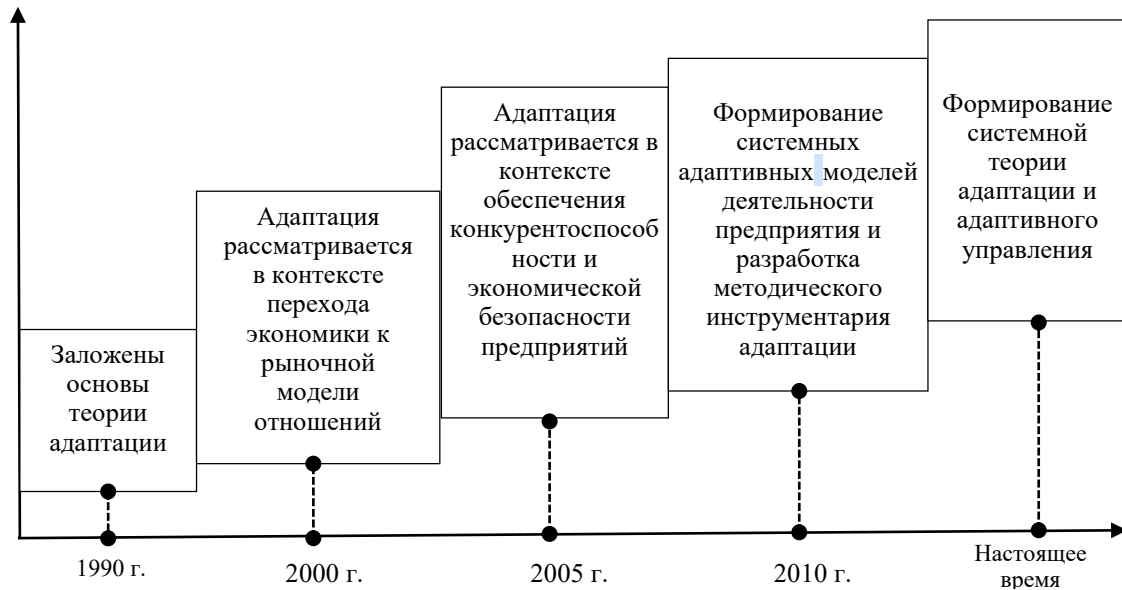


Рисунок 1.1 – Эволюция теории адаптации в современном научном поле экономических исследований (сформировано автором на основе обобщения [10, 48, 63, 126, 136, 179, 154, 200, 202, 217])

Теоретическое исследование позволило определить, что слово «адаптация» имеет латинское происхождение. В переводе с латинского «*adaptare*» означает «приспособление» [154]. Проведенный анализ трактовок понятия «адаптация» в разных областях познания свидетельствует, что каждая из наук, применяя понятие «адаптация», несколько сужает его в пределах собственных потребностей. Вместе с тем, существующие определения объединяет наличие двух взаимодействующих элементов: системы и внешней среды. Ввиду этого можно утверждать, что в целом «адаптация» – это процесс и/или результат приспособления к требованиям меняющейся внешней среды.

Согласно обобщенным результатам проведенного теоретического исследования, можно сделать вывод о том, что теория адаптации с момента своего зарождения претерпела определенные трансформационные изменения. Так, если на этапе становления понятие «адаптация» рассматривалась учеными преимущественно в контексте перехода экономики к рыночной модели отношений, то в настоящее время внимание ученых фокусируется на формировании системной теории адаптации как ключевой доминанты эффективности деятельности в условиях современной бизнес-среды.

Таким образом, динамизм, сложность и турбулентность среды функционирования стали объективным условием становления и развития теории адаптивного управления, которая сегодня является доминирующей, поскольку ориентирована на обеспечение эффективности развития социально-экономической системы – предприятия. А, учитывая, что любая система должна приспосабливаться к условиям внешнего окружения, проблемы успешного взаимодействия предприятия с внешним окружением за последнее десятилетие стали объектом экономических исследований представителей различных теорий предприятия (классической (неоклассической), институциональной (неоинституциональной), эволюционной, предпринимательской, системно-интеграционной), для каждой из которых характерны определенные акценты в понимании сущности понятия «адаптация» (рис. 1.2).

Ключевые аспекты адаптации рассматриваются каждой из теорий по-разному, что находит соответствующее отражение в специфике предмета, предполагающего определение фокуса направленности адаптации и объекта адаптации (ключевых внутренних процессов предприятия, которые наиболее остро нуждаются в адаптации). Предмет адаптации, согласно каждой из теорий предприятия, ассоциируется с процессами изменений и фокусирует внимание на необходимости нормализации деятельности субъектов хозяйствования (целей, подсистем и процессов) в зависимости от изменений внешнего окружения.



Рисунок 1.2 – Ключевые аспекты понятия «адаптация» в призме теорий предприятия (разработано автором на основе обобщения [6, 10, 14, 21, 48, 63, 68, 88, 105, 126, 136, 179, 154, 193, 200, 202])

В настоящее время именно своевременность приспособления к условиям бизнес-среды, выступает гарантом эффективного функционирования и развития предприятия, поскольку, как достаточно аргументированно отмечают В.М. Ячменева и Е.Ф. Ячменев: «...изменение внешней среды деятельности предприятия являются исходной предпосылкой, фактором, обуславливающим необходимость адаптации к новым условиям» [217, с. 289]. При этом, активный поиск методов и средств адаптации отечественных предприятий к современной среде становится предпосылкой нейтрализации внешних угроз.

Следует отметить, что на современном этапе учеными сделан значительный вклад в развитие теории адаптации. При этом научные поиски в данной области приобретают особую актуальность, что подтверждается активизацией научных исследований в данном направлении. Основываясь на результатах проведенного теоретического исследования (Приложение А, табл. А.1) определено наличие разных подходов к определению сущности понятия данного понятия (рис. 1.3).

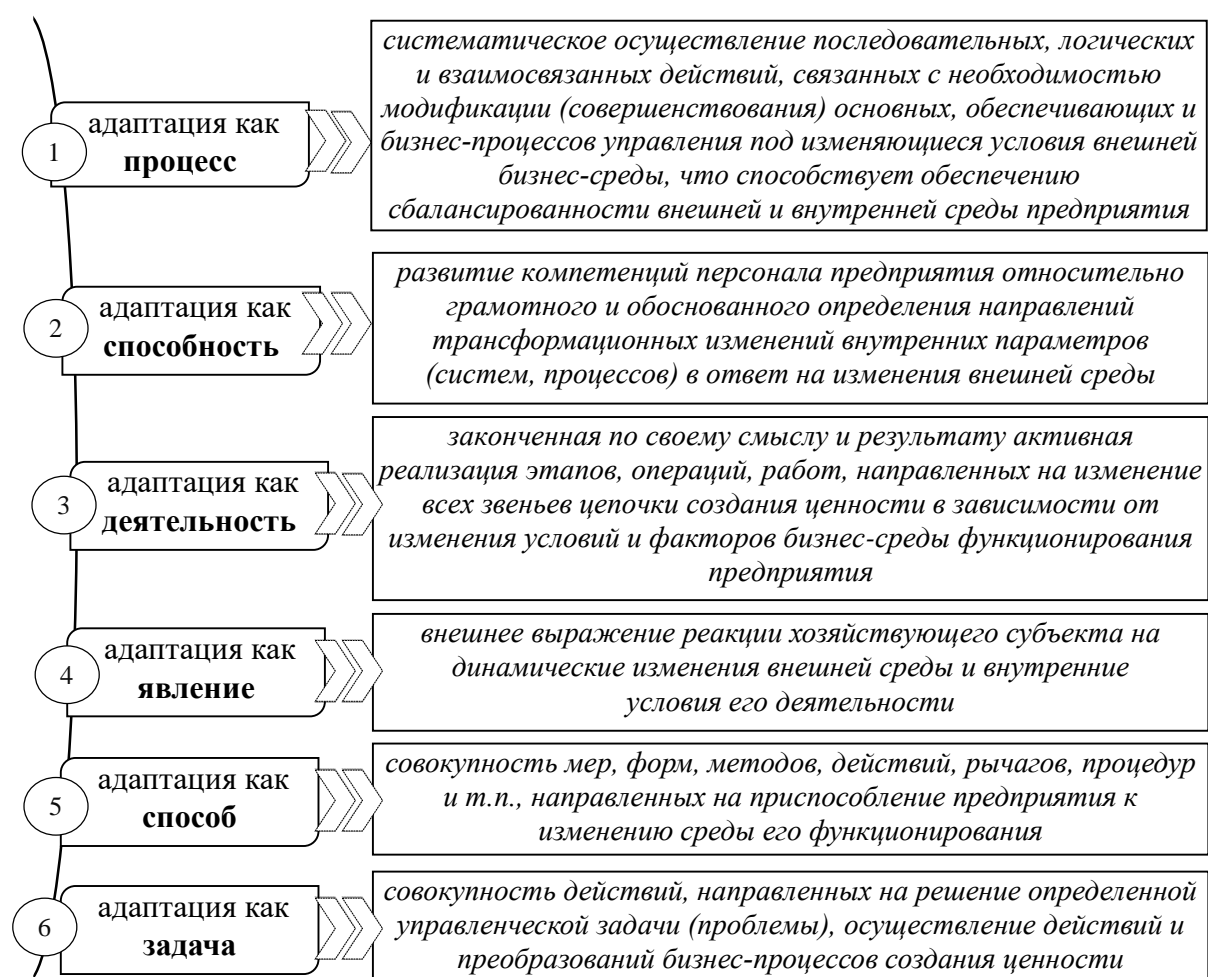


Рисунок 1.3 – Аспекты определения сущности понятия «адаптация»

6

3

Таким образом, понятие «адаптация» в целом характеризует «приспособление», «выживание», «реагирование» на изменчивость факторов и

8

6

,

условий внешней среды и связано с определенными изменениями в деятельности предприятия. В данном аспекте заслуживает внимания научная позиция, согласно которой «... адаптация предприятия является систематическим процессом его приспособления к изменению условий бизнес-среды, реализуемой через совокупность целенаправленных адаптационных мероприятий и изменений (реакций), носит стратегический характер, сопровождает весь жизненный цикл предприятия и направлена на обеспечение эффективности его функционирования и развития» [10 с. 8]. Принимая во внимание основные положения теории стратегического управления предприятием, такие изменения могут носить проактивный и реактивный характер, что обуславливает необходимость понимания процесса адаптации не только как приспособления к бизнес-окружению, но и непосредственного влияния на него.

Обобщение результатов проведенного теоретического исследования позволило установить, что позиция большинства ученых [19, 48, 63, 126, 130, 182, 217] сводится к пониманию сущности понятия «адаптация» как «процесса приспособления» параметров хозяйствующих субъектов к «...новым, неопределенным условиям внешней среды, который обеспечивает повышение эффективности их функционирования» [48, с. 433]. Также, существует достаточно большое количество сторонников трактовки адаптивности предприятия как «... способности системы изменять свои параметры в зависимости от изменения факторов среды» [10, 21, 136, 190, 203, 215] и «...деятельности по изменению определенных ключевых элементов» [86, 134, 159, 211]. Наименьшей популярностью среди ученых пользуется точка зрения, согласно которой адаптивность характеризуется как «...совокупность методов приспособления (или выживания) предприятия к возможным угрозам» [178, 179, 202].

Кроме того, изучение сущности понятия «адаптивность предприятия» согласно множеству литературных источников, позволило установить причины отсутствия у ученых единой точки зрения на сущность исследуемого понятия, среди которых: недостаточный учет временного периода проведения адаптации

в процессе деятельности предприятия; полемика по поводу цели и результата адаптации предприятия; отсутствие достаточного изучения и конкретизации уровня управления адаптацией на предприятии; многообразие взглядов ученых относительно четкого перечня процессов, охватываемых адаптацией предприятия; отсутствие ключевого свойства предприятия, являющегося основой эффективной адаптации предприятия.

Обобщая результаты исследования теоретического анализа различных научных подходов к определению сущности и содержанию дефиниции адаптации, предложено авторское понимание исследованного понятия: *адаптация – это 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.*

Осуществляя переход на более высокую ступень развития, или оказываясь в кризисных ситуациях, бизнес-процессы предприятия нуждаются в изменении целей, стратегий и способов их реализации. Определение типа адаптации предприятия позволит руководителям принимать обоснованные управленческие решения в будущем. Выбор типа адаптации для предприятия розничной торговли необходимо осуществлять на основе соотношения комплексных показателей внешней и внутренней среды, что позволит определить место предприятия в современном пространстве и обосновать его адаптивную реакцию на изменения турбулентной среды.

Основное отличие процесса адаптации предприятия розничной торговли состоит в том, что торговля быстрее, чем другие отрасли экономики реагирует на изменение конъюнктуры потребительского рынка. Поэтому при обосновании направлений адаптации торгового предприятия присущ высокий уровень динамизма, который должен учитывать все параметры системы его функционирования. Учет всех параметрических признаков является основой для

формирования стратегии развития предприятий розничной торговли, поскольку позволит комплексно получить представление об объекте исследования, провести анализ, осуществить контроль и разработать план соответствующих мероприятий.

Одним из действенных способов углубленного исследования сущности любого экономического явления является классификация признаков его проявления. Под классификацией в справочной литературе понимается «...распределение множества объектов на подмножества по их сходству или отличию в соответствии с принятыми методами; способ распределения предметов или их отношений на основе наиболее существенных признаков, характерных для этих предметов или отношений, отличающих их от других предметов или отношений» [212, с. 292].

Анализ экономической литературы позволяет утверждать, что существует значительное разнообразие точек зрения ученых по классификации видов адаптации предприятия. Проведенный анализ научных источников, приведенных в Приложении А (табл. А.1) свидетельствует об отсутствии четкого представления о видах адаптации субъектов хозяйствования. Поэтому возникает необходимость в обобщении существующих классификационных признаков видовых проявлений адаптации предприятия, предложенных отдельными исследователями.

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 (Приложение Б, табл. Б.1). 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. Важность классификации видов адаптации обусловлена тем, что учет критериальных признаков является основой формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли, поскольку позволяет с позиций системного и комплексного подходов получить представление об объекте исследования.

Изучение экономической литературы свидетельствует о том, что способность предприятия к адаптации характеризует понятие «адаптивность», через создание условий, которые позволяют избежать негативного воздействия факторов с целью системного улучшения деятельности предприятия для достижения выбранных целевых ориентиров. Именно благодаря способности предприятия к адаптации происходит его развитие. Систематизация трактовок понятия «адаптивность» представлена в Приложении А (табл. А.2).

Осуществленный научный поиск и обобщение существующих трактовок сущности понятия «адаптивность» в экономической литературе позволило определить, что достаточно распространенным является подход, согласно которому «адаптивность» рассматривается преимущественно как свойство или способность системы адаптироваться к изменениям внешней среды и их последствиям во внутренней среде предприятия [53, 95, 96, 127, 134, 187, 219]. При данном подходе фокус внимания ученых направлен на «...поиск адекватных действий предприятия в ответ на разнообразные воздействия факторов» [95, с. 134], «...выработку целенаправленного приспособляющегося поведения в сложных средах» [215, с. 321], «...оперативную реакцию со стороны предприятия» [219, с. 55]. Е.В. Тинькова и Е.Д. Мешкова, при определении сущности понятия «адаптивность», акцентируют внимание руководства предприятия на «...необходимости постоянно меняться и обновляться соответственно внешним условиям» [187, с. 156], что мы полностью поддерживаем.

По мнению Н.Ф. Мамоновой «...адаптивность – состояние, характеризующееся определенным уровнем равновесия между субъектом и

объектом адаптации» [127, с. 42]. Бесспорно, процесс адаптации, прежде всего, предполагает наличие носителя и источника активности (в данном случае, предприятие), которое, используя возможные ресурсы, способности и компетенции имеет возможность реагировать на определенную ситуацию и подстраивать свою деятельность к ней.

Заслуживает внимания точка зрения В. М. Ячmeneвой и З. О. Османовой, которые дают достаточно детализированное определение сущности понятия «адаптивность», характеризуя его как его «...комплексную характеристику деятельности предприятия, которая отображает потенциальные возможности предприятия, его способность и оперативность воспринимать и реагировать на изменения за счет имеющихся ресурсов и их резервов, а также является предпосылкой адаптации предприятия к изменениям внешней среды и их последствиям во внутренней среде предприятия» [217, с. 89]. Считаем, что данное определение является достаточно емким. Внимание ученых на «оперативности воспринимать и реагировать на изменения за счет имеющихся ресурсов и их резервов», акцентирует внимание на необходимости своевременной реакции и принятии оперативных решений за счет задействования имеющихся в распоряжении предприятия ресурсов и их резервов. Позиция ученых сводится к тому, что адаптивность является предпосылкой адаптации, т.е., чем выше уровень адаптивности предприятия, тем более эффективным будет процесс адаптации предприятия к изменениям внешней среды и их последствиям во внутренней среде предприятия.

Достаточно интересной является подход М. Казжыкен к определению сущности понятия «адаптивность», который, делая акцент на неопределенности и нестабильности внешней среды предприятия, определяют его сущность как: «...способность приспособливаться к изменениям внутренних и внешних условий независимо от того, произошли эти изменения неожиданно, постепенно или были прогнозируемыми тенденциями» [97, с. 20]. Безусловно, современные условия функционирования деятельности предприятий являются достаточно динамичными, и, в своем большинстве, происходят неожиданно и являются

трудно прогнозируемыми. В данных условиях разработать раз и навсегда определенный план или программу действий по адаптации предприятия невозможно. Учитывая определенный временной лаг между разработкой программы действий и их реализацией, должны быть учтены вероятные изменения бизнес-среды. Аналогичная позиция прослеживается также в определении ученых Е.П. Истомина и А.Г. Соколовой, которые характеризуют понятие адаптивность как «...способность предприятия принимать адекватные действия в ответ на разнообразные воздействия факторов внутренней и внешней среды» [95, с. 212].

Целевой подход к определению сущности понятия «адаптивность» прослеживается в работах [48, 146, 176, 215]. Так, В.И. Данилов-Данильян определяет сущность исследуемого понятия как «...способность системы находить целенаправленное приспособляющееся поведение в сложных средах, а также сам процесс этого приспособления» [215, с. 184]. В свою очередь, А. В. Сидорин, конкретизируя целевые положения адаптивности, определяет ее сущность как «... способность организации своевременно и адекватно реагировать на изменяющиеся внешние условия и внутренние факторы устойчивого развития, осуществляя свою миссию и достигая намеченные цели» [176]. Следует отметить, что в данном определении требует дополнительной детализации система целей предприятия, поскольку их понимание позволяет конкретизировать основные направления и ключевые детерминанты адаптации.

Заслуживает внимания подход Н.В. Гонтовой и Н.В. Коваленко, которые характеризуют сущность понятия «адаптивность» как «...потенциальную возможность и способность предприятия к постоянной трансформации, обновлению и самосовершенствованию (в том числе к изменению внутренних ценностей, целей, задач, мотиваций), что позволяет усваивать новые навыки, умения, знания, технологии и тому подобное» [48, с. 433]. Бесспорно, процесс адаптации является систематическим, а, следовательно, любое предприятие должно быть готово в любой момент модифицировать свои бизнес-процессы и системы в зависимости от изменений внешней и внутренней среды

функционирования, а также условий деятельности. В ходе реализации данных трансформаций происходит самосовершенствование и, как результат, формируется новая система навыков, знаний и умений в различных сферах деятельности предприятия, что выступает отправной точкой для перехода системы на новый уровень развития.

По мнению А.Н. Палагиной «адаптивность» является «...свойством системы управления, обуславливающее ее способность к перестройке внутренних характеристик при помощи ряда predetermined правил и инструментов с целью обеспечения принятия и реализации эффективных управленческих решений в условиях динамичных изменений факторов внешней или внутренней среды функционирования» [146]. В данной трактовке внимание фокусируется на «...способности к перестройке внутренних параметров системы управления» [146], что, по нашему мнению, является достаточно верным, поскольку, динамичные изменения факторов внешней и внутренней среды требуют внесения определённых коррективов в организацию деятельности предприятия и их изменению. При условии отсутствия соответствующей реакции на изменения факторов со стороны предприятия, система постепенно начнет терять свойство сохранения жизнеспособности.

Достаточно интересной является научная позиция ученых Л.А. Миэрынь и Е.И. Марковской [136], Е. С. Оношко, З. В. Крецан [143], которые определяя сущность понятия «адаптивность», характеризуют ее как «... свойство, связанное со способностью ... сохранять устойчивость при переходе от одного состояния к другому» [136, с. 32]. В данном определении ученые акцентируют внимание на таком важном аспекте, как «устойчивость системы», согласно их мнению, именно сохранение устойчивости при разных состояниях среды, может обеспечить развитие предприятия, поскольку запоздание реакции со стороны предприятия на действие факторов внешней среды приводит к усилению влияния внешних факторов и приводит «потере» устойчивости системы. В данных условиях, обеспечение перехода системы на новый, более высокий уровень невозможен.

Через адаптивность, по мнению А.В. Половяна, проявляется «...принцип фрактальности развития (когда предприятие представляет собой самоподобную систему в народном хозяйстве страны)» [151, с. 62].

Следует отметить, что в современной экономической литературе понятие «адаптивность» достаточно часто отождествляется с понятиями «гибкость» и «устойчивость». По нашему мнению, целесообразно конкретизировать и разграничить эти понятия.

«Адаптивность» характеризует готовность к адаптации и скорость реакции предприятия на изменения внешней и внутренней среды на всех стадиях жизненного цикла, а, следовательно, позволяет предприятию применять достаточно широкий градиент изменений, реагируя на новые вызовы с стороны рынка, потребителей, поставщиков и других факторов. Гибкость формируется при меньшем градиенте необходимых изменений с большой степенью учета их достаточности для приспособления к новым условиям и реакции на несоответствия в деятельности предприятия. Адаптивность является комплексной характеристикой деятельности предприятия и отражает его способность непрерывно развиваться в любых условиях, используя в неблагоприятных случаях имеющиеся резервы ресурсов. Взаимосвязь данных категорий приведена на рис. 1.4.

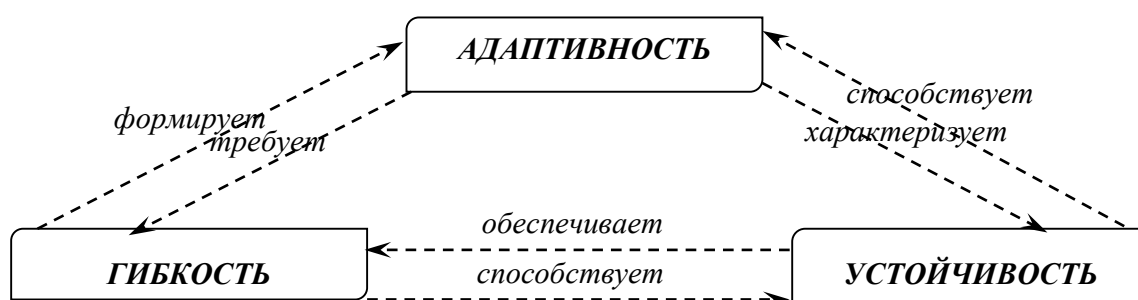


Рисунок 1.4 - Взаимосвязь категорий «адаптивность», «гибкость» и «устойчивость» (сформировано автором на основе обобщения [34, 53, 85, 96, 128, 134, 146, 208, 217])

Согласно рис. 1.4 гибкость формирует адаптивность и способствует устойчивости предприятия. В свою очередь, обеспечение высокого уровня адаптивности требует гибкости. Сочетание параметров системы «гибкость» и

«адаптивность» с отдельными характеристиками предприятия, такими как устойчивость, деловая активность и т.п., может сформировать базис для принятия обоснованных управленческих решений относительно взаимовлияния этих характеристик и необходимых изменений ключевых бизнес-процессов предприятий для обеспечения надлежащего состояния обеспечивающих подсистем.

Таким образом, проведенный аналитический обзор научных и литературных источников, посвященных проблематике адаптации предприятия, позволил определить наличие инвариантных научных подходов относительно понимания сущности понятия «адаптивность предприятия». Обобщая результаты проведенного исследования нами установлено, что многие ученые при трактовке сущности понятия «адаптивность предприятия» акцентируют внимание на «способности». Разделяя позицию ученых [48, 95, 97, 145, 176, 219] по вопросу приоритетной роли способностей при определении понятия адаптивности предприятия, следует добавить, что уровень качества адаптивных способностей предприятия определяет направление изменений при осуществлении его адаптации к изменяющимся условиям внешней среды. Именно адаптивные способности, которыми владеет предприятие, позволяют осуществлять качественный анализ изменений и своевременно выявлять сигналы внешней среды, в соответствии с которыми должен обеспечиваться баланс интересов между внешней средой и предприятием с целью эффективного функционирования и развития.

В целом же проведенное исследование позволяет констатировать, что несмотря на различие позиций авторов в расстановке акцентов при трактовке сущности понятия «адаптивность предприятия», каждая из них имеет целью приспособление предприятия на основе использования его адаптивных способностей и сопоставление цели адаптации и ее результата.

Авторская позиция сводится к тому, что по своей сути, адаптивность заложена в деятельность предприятия еще с момента зарождения бизнес идеи. Поскольку главным конкурентным преимуществом предприятия розничной

торговли в условиях современного рынка, является гибкость, скорость реакции на изменения потребительского спроса, умение предвидеть и «уловить» потребительские потребности и немедленно мобилизовать имеющиеся в распоряжении ресурсы и активизировать возможности для их удовлетворения. Все новые и нестандартные условия деятельности требуют адаптации ключевых бизнес-процессов предприятия. При этом именно уровень развития адаптивных способностей предприятия в современной бизнес-среде является определяющим фактором успешного развития на потребительском рынке, характеризующим способность своевременно адекватно реагировать на изменения. Сущность адаптивности проявляется в способности предприятия розничной торговли эффективно распределять ресурсы, эффективно управлять цепочкой создания ценности с позиций потребительских предпочтений.

Для достижения высокого уровня адаптивности предприятия розничной торговли должны создать такую внутреннюю среду, которая, по мнению С.В. Глинянова и Ю.В. Забайкина, «... сочетала в себе высокую степень стабильности, а с другой стороны – достаточно гибкую для успешного использования имеющихся возможностей. Уровень адаптивности влияет на проактивность, с которой могут быть реализованы стратегические изменения на предприятии» [47, с.331].

Успех в конкурентной борьбе во многом зависит от знания и опыта, которым владеет предприятие. Нельзя не согласиться с утверждением, что «...наличие достаточной информации о факторах бизнес-среды позволяет определить производительную ценность внешних воздействий» [63]. В настоящее время, количество факторов, определяющих смену трендов и ситуаций, и влияющих на деятельность предприятий, достаточно сложно определить. Распознать и выявить логику развития событий в таком многофакторном пространстве достаточно затруднительно. Современная среда является турбулентной и характеризуется высокой скоростью воздействия факторов бизнес-окружения на деятельность предприятий и требует своевременной адаптации.

Таким образом, учитывая все вышеизложенное и основываясь на результатах проведенного исследования, нами сформулировано авторское определение понятия «адаптивность предприятия» как *поведенческой характеристики предприятия, определяющая его способность своевременно реагировать на изменения среды функционирования посредством генерации инновационных идей и решений, обучения и трансфера методов, технологий и знаний.*

Подчеркнем, что основой повышения адаптивности является инновационная способность предприятия как открытой, диссипативной системы, проявлять новые качества наиболее уместные в изменившихся / новых условиях. Обеспечение устойчивой траектории развития предприятия в условиях растущей турбулентности среды возможно на основе формирования соответствующей адаптивной стратегии, сущность которой будет рассмотрена в следующем подразделе диссертации.

1.2. Адаптивная стратегия и ее роль в развитии предприятия

Современные трансформационные условия функционирования отечественной экономики характеризуются динамичностью и изменчивостью рыночной конъюнктуры, существенными изменениями и ростом уровня неопределенности внешней среды, обострением конкуренции, глобализацией экономических процессов и т.д. В этих условиях деятельность экономических субъектов должна быть направлена не только на выживание в конкурентных условиях, приспособление к постоянным изменениям макросреды, но и адаптивное развитие, что фокусирует внимание на необходимости разработки и применения эффективных методов и инструментов стратегического управления развитием предприятия как важной предпосылки залога успеха в бизнесе.

Какие-либо изменения в социально-экономической системе предприятия не могут происходить вслепую. Они должны быть следствием принятия и реализации обоснованных управленческих решений, определяющих

перспективные сферы и направления его деятельности, способы установления и достижения целей, адаптации к бизнес-среде, распределению ресурсов и т.д. Непредсказуемость изменений и постоянное ускорение различных процессов, которые наблюдаются в современной рыночной среде, актуализируют проблему поиска предприятиями адекватных способов приобретения и укрепления конкурентных преимуществ.

Наиболее распространенной концепцией, на основе которой возможно удачное выполнение этой задачи является стратегическое управление. Формирование стратегии адаптивного развития предприятий является сложным процессом научного и практического познания, представляет собой многогранную систему, сочетающую совокупность целостных взаимосвязанных управленческих действий и функциональных элементов. От успешно выбранной стратегии адаптивного развития зависит формирование устойчивых конкурентных преимуществ.

Теоретические и практические аспекты формирования адаптивной стратегии развития предприятий различных сфер экономической деятельности являются предметом научных исследований отечественных и зарубежных ученых: С.Б. Алексеева [7], Н.В. Ващенко [36], В.В. Вольчик, Т.А. Зотовой [40], А.С. Завгородней [89], Т. В. Казаковой, Л.А. Горшковой [96], О. В. Исаевой, Л. Н. Усенко и Е. П. Креничной [94], В.П. Карева, Д.В. Карева [102], Н.А. Лытневой, Н.А. Болебе [125], Е. С. Оношко, З. В. Крецан [143], Е.Е. Орловой [145] и ряда других. Вместе с тем, несмотря на разнообразную направленность публикаций теоретико-методологической и прикладной направленности, в экономической литературе понимание сущности понятия «адаптивная стратегия развития предприятия» неоднозначно и имеет противоречивый характер, что усложняет практические вопросы формирования эффективной конкурентной стратегии и ее реализации.

Учитывая, что для формирования эффективной адаптивной стратегии хозяйствующих субъектов прежде всего необходимо четкое понимание сущности ее базового понятия – «стратегия». Современная научная литература

насчитывает десятки или даже сотни определений стратегии. При этом существующие трактовки не исключают друг друга, а наоборот, расширяют границы понимания сложной природы стратегии, дополняя его новыми признаками и свойствами.

На основе обобщения результатов проведенного исследования сущности понятия «стратегия» (Приложение А, табл. А.3) идентифицированы три подхода: целевой, функционально-результативный и процессный, что с одной стороны отражает широту плоскости научных исследований, с другой, свидетельствует о сложности и многоаспектности самого понятия «стратегия». Обобщение существующих подходов к определению сущности понятия «стратегия» позволяет охарактеризовать данное понятие как систему долгосрочных целей и задач, которые формируют приоритеты деятельности предприятия и ограничения по использованию ее ресурсов для их достижения.

Следует отметить, что в интегрированном, информационном обществе изменения и препятствия распространяются быстро и широко, что приводит к повышению уязвимости индикаторов предприятий к воздействию «шоков». Это вызывает необходимость учитывать угрозы, препятствия при формировании стратегии. Стратегия предприятия должна предусматривать возможные реакции на наблюдаемые проблемы, их модели адаптивного поведения, как сложной динамической системы.

Проведенный анализ сущности понятия «адаптивная стратегия предприятия» (Приложение А, табл. А.4) позволил определить основные позиции ученых, с которых определяется сущность данного понятия в современном научном поле экономических исследований (рис. 1.5).

Так, В.Н. Сердюк определяя сущность понятия «адаптивная стратегия», автор сводит ее к «...конкретизации комплекса мер, необходимых для достижения стратегических и тактических целей каждого предприятия» [168, с. 31].

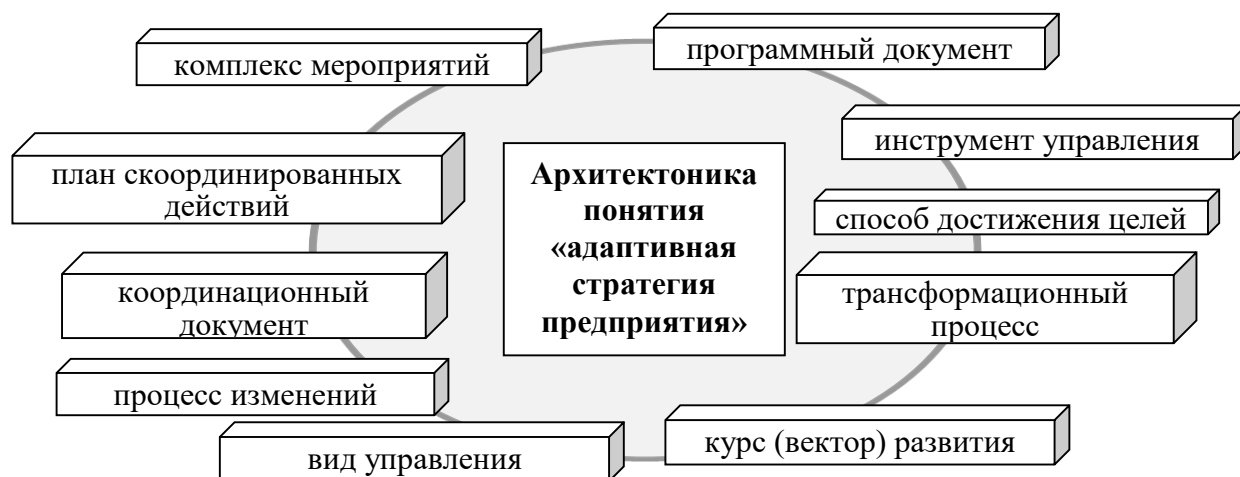


Рисунок 1.5 – Сущностная архитектура понятия «адаптивная стратегия предприятия» в экономическом поле научных исследований (*определены автором на основе обобщения [7, 36, 40, 89, 68, 94, 96, 102, 125, 145]*)

Учитывая быстроменяющиеся условия внешней среды, предприятию следует основательно подходить к формированию необходимого комплекса мер для формирования своих финансовых, маркетинговых, организационных и других целей как в среднесрочной, так и долгосрочной перспективе.

Заслуживает внимания подход А.С. Завгородней, которая говоря об «адаптивной стратегии» определяют ее как «...стратегию, которая в процессе реализации определенных в ней целей и задач корректируются в соответствии с накоплением новой информации о возможных результатах того или иного варианта развития событий» [89, с. 38]. Справедливо заметить, что стратегия самого предприятия в данной трактовке зависит от накопления новой информации о существующих или возможных изменениях среды функционирования путем адаптации предприятия к ним. При этом, в данном определении не берутся в учет временные критерии целей и задач. Поддерживая данную точку зрения, Т. В. Казакова и Л. А. Горшкова [96, с. 1922] акцентируют внимание на реализации определенных задач, не учитывая при этом цели предприятия.

По мнению О. В. Исаевой, Л. Н. Усенко и Е. П. Креничной, в исследовании дефиниции понятия «адаптивная стратегия» необходимо опираться на «...совокупность устойчивых способов действий, приобретенных в процессе

взаимодействия с внешней средой, необходимых для дополнения структуры данного взаимодействия и формирования новой адаптивной модели, в зависимости от воспринятых личностью параметров внешней среды в процессе приспособления к ней» [94]. Безусловно, в процессе эффективного развития предприятия необходимо формировать устойчивые способы его управления для непрерывной адаптации к параметрам внешней среды. Ведь в сложившихся экономических условиях следует постоянно совершенствовать свою структуру взаимодействия с внутренней средой путем формирования новой адаптивной стратегии предприятия.

Дополняя определение В.П. Карев и Д.В. Карев подчеркивают, что сущность адаптивной стратегии сводится к «...долгосрочному плану действий и мероприятий предприятия по обеспечению приспособления ее к факторам окружения, также обеспечению баланса внешней и внутренней среды...» [102, с. 26]. Авторы акцентируют свое внимание на состоянии баланса микро- и макро факторов к адаптации предприятия на долгосрочный план его развития. Исходя из этого адаптивным можно считать, то предприятие, которое эффективно использует процессы приспособления (адаптации) для достижения гомеостаза системы и сбалансированности с внешней средой, ориентировано на стратегическое развитие и долгосрочное существование.

Как долгосрочный план скоординированных действий рассматривают сущность понятия «адаптивная стратегия» ученые Н.А. Лытнева и Н.А. Болебе. По их мнению, только «... путем согласованных действий предприятию удастся обеспечить приспособляемость социально-экономической системы к объективным требованиям в существующих условиях с целью сохранения устойчивости предприятия» [125, с. 58].

Достаточно интересной является научная позиция С. Л. Мозокиной и Л. В. Хоревой, которые под адаптивной стратегией понимает «...вид управления, а именно гибкий, инновационный, способный приспособиться к новым условиям хозяйствования с помощью новых инструментов и методов управления...» [137, с. 49]. В данной трактовке внимание фокусируется на гибком, инновационном

виде управления, способном приспособиться к конкурентной и внутренней среде с изменением планов и моделей предприятия.

Обобщая результаты теоретического исследования, в авторском понимании под «адаптивной стратегией предприятия» предлагаем понимать *целостную систему 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.*

Принимая во внимание, что основная функция адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли состоит «...в обеспечении непрерывного развития, адекватно реагируя на состояние и изменения во внешней и внутренней среде» [184, с. 87], ее формирование должно осуществляться с учетом комплекса параметров и индикаторов состояния внешней и внутренней среды предприятия (рис. 1.6).

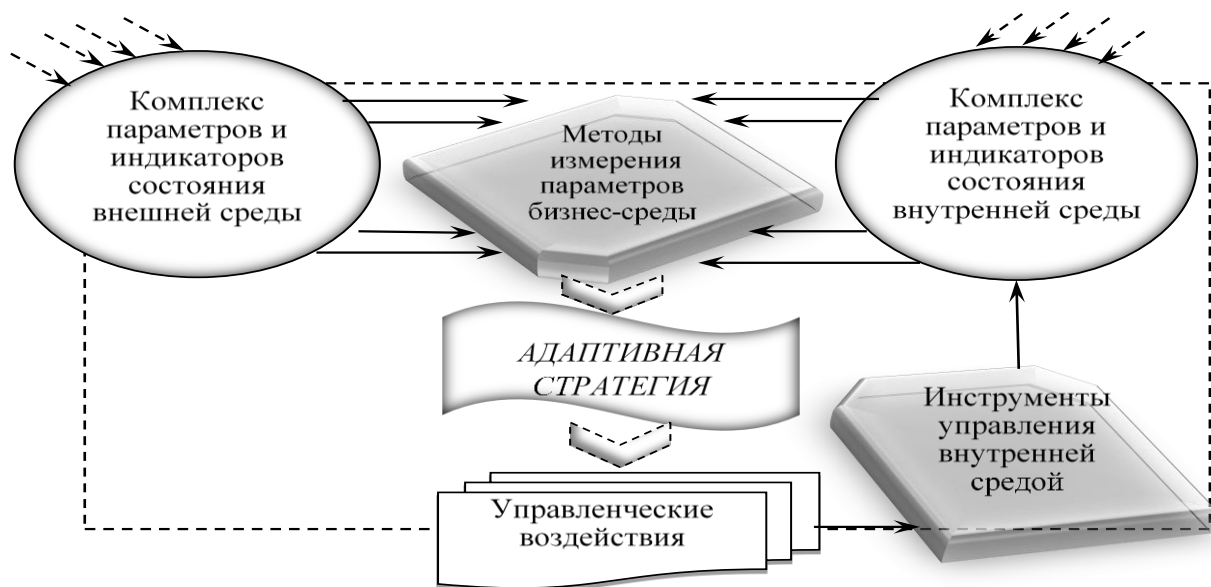


Рисунок 1.6 – Структурно-логическая схема обусловленности адаптивной стратегии параметрами и индикаторами внешней и внутренней среды (разработано автором на основе обобщения [89, 68, 94, 96, 102, 125, 145])

Формирование адаптивной стратегии предполагает «...наличие определенного потенциала, который, с одной стороны, позволяет предприятиям

обеспечить внутреннее согласование (т.е. правильную позицию стратегии, структуры и управления) для того, чтобы конкурентоспособно позиционировать себя на рынке и, с другой стороны, – это внешнее согласование, чтобы успешно среагировать на вызовы внешней среды» [156, с. 154].

Характеризуя особенности формирования адаптивной стратегии, заслуживает внимания подход, предложенный в работе [153] согласно которому, «...адаптация гомеостаза социально-экономических системы происходит благодаря следующим компонентам: трансформационной, компенсационной, жизнеобеспечивающей и диссипативной» [153, с. 48].

Трансформационная компонента используется для перестройки системы (трансформации гомеостаза) применяя механизмы положительной или отрицательной обратной связи. Компенсационная компонента отвечает за безопасность предприятия и формирует необходимые расходы его структурных подразделений (отделов) для обеспечения внешней и внутренней безопасности, обеспечивает непрерывное функционирование инфраструктуры предприятия независимо от угроз внешней среды. Жизнеобеспечивающая компонента предусматривает расходы, которые обеспечивают производственный процесс предприятия, в частности инновационную деятельность. Диссипативная компонента состоит из налогообложения, различных платежей и сборов, упущенной выгоды, дополнительных расходов, связанных с несовершенством технологических процессов на предприятии (повышение материалоемкости, энергоемкости).

Основываясь на результатах проведенных исследований можно утверждать, что адаптивное развитие предприятия возможно при условии, когда каждое его последующее состояние как системы, будет энергетически более эффективным чем предыдущее. С учетом влияния факторов внешней среды (рис. 1.7) формируются компоненты адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли, имеющие определенную направленность, период и силу воздействия на предприятие как открытую стационарную систему.

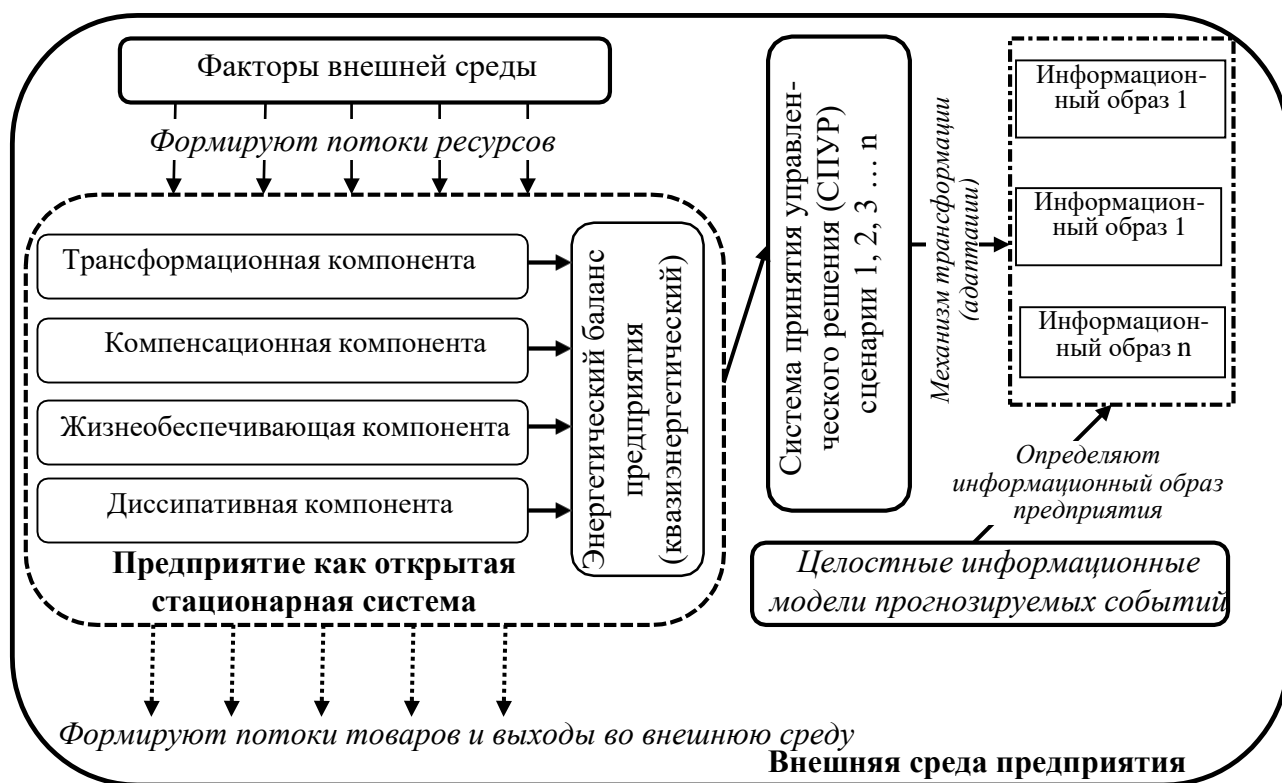


Рисунок 1.7 - Композиционная модель адаптивной стратегии развития
(авторская разработка)

Внутренняя среда обеспечивает энергетический баланс (квазиэнергетический баланс). Если под влиянием внешних факторов предприятие вынуждено менять уровень собственного гомеостаза, то под влиянием внутренних руководство принимает соответствующие управленческие решения относительно трансформации процессов и систем. В результате создаются универсальные компоненты адаптивной стратегии предприятия, в которые они трансформируется с учетом прогнозируемых событий целостной информационной модели.

Сущностная тематика исследований разных типов адаптивных стратегий развития предприятия отмечается в ряде научных работ [89, 68, 94, 96, 102, 125, 145, 153, 155, 156]. Так, в работе [96] приводится следующая типология адаптивных стратегий: прогрессивные адаптивные стратегии (максимальная рыночная ориентация, а также ориентация на расширение объемов деятельности, выход на новые рынки с конкурентоспособным товаром и др.), консервативные адаптивные стратегии, для которых характерна низкая чувствительность к

изменениям рынка, ориентация на обеспечение соответствия критерия «цена товара / качество товара», регрессивные адаптивные стратегии – стратегии предприятий, которым необходима государственная поддержка и льготы в целях сохранения бизнеса, а также – пассивные адаптивные стратегии, которые характеризуются последовательностью изменений форм деятельности, структуры экономического потенциала предприятия) и активные адаптивные стратегии (опираются на полную априорную информацию об управляемом процессе и совершенствуются через его использование и накопление).

Заслуживает внимания достаточно развернутая типология адаптивных стратегий в зависимости от типа движения предприятия по адаптивному циклу, которая представлена зарубежными учеными Р. Майлзом и Ч. Сноу [226]. В рамках данной классификации ученые выделяют четыре вида адаптивных стратегий:

- стратегия защитника, характеризуется стремлением предприятия к укреплению своих позиций на имеющихся рынках, поддержание позиций лидера, конкурируя одновременно по качеству или цене, совершенствование системы управления. В рамках данной стратегии предприятиям свойственен риск отсутствия возможности и ресурсов для обеспечения своевременной реакции на возможные изменения рынка, к которым они не смогут быстро адаптироваться;

- стратегия аналитика, предполагает реализацию комплекса мер, которые разрабатываются по результатам систематического мониторинга бизнес-среды;

- стратегия исследователя. Цель стратегии – поиск и использование новых возможностей. Рост происходит благодаря освоению новой продукции и услуг, применению инноваций, а также новых рынков не постепенно, а рывками при наличии благоприятных возможностей;

- стратегия реагирующего, характеризуется отсутствием в арсенале предприятия стратегических альтернатив и четкого плана действий при определенных изменениях бизнес-среды, что не позволяет своевременно и адекватно реагировать на изменения.

С учетом вышеизложенного считаем, что основными компонентами формирования адаптивной стратегии являются возможности адаптивного развития предприятия и адаптивные способности персонала. Адаптивные способности предприятия быстро реагировать на влияние внутреннего и внешнего окружения путем реализации набора его возможностей, выступают инструментами адаптации. Источником формирования адаптивных способностей являются компетенции, процесс формирования которых сторонники теории динамических способностей коррелируют с динамическим признаком способностей предприятия, происходящего на основе аккумуляции знаний и опыта.

Таким образом, компетенции предприятия в условиях постоянно изменяющейся рыночной среды аналогично способностям, характеризуются «внутренней» природой формирования и выступают источником создания уникальных рыночных факторов успеха, а адаптивные способности при постоянном поиске предприятием векторов и средств реконфигурации его внутренних и внешних компетенций выступают источником повышения адаптивности.

Атрибутивное наполнение адаптивной стратегии предприятия сводится к позиционированию его в системе координат «комбинация адаптивных возможностей – адаптивные способности», по которой адаптация к возможным изменениям ситуации в бизнес-среде определяется объемами и мощностями имеющейся ресурсной комбинации, уровнем реализации способностей и средствами существующих компетенций, выступающих инструментарием формирования адаптивной стратегии развития предприятия (рис. 1.8).

Согласно рис. 1.8, адаптивная стратегия развития предприятия ориентирована на формирование устойчивых конкурентных преимуществ путем эффективной реализации адаптивных возможностей, максимизации рыночной стоимости бизнеса как совокупности материальных и нематериальных финансовых потоков в условиях разновекторного воздействия факторов бизнес-среды. Следует отметить, что в процессе адаптивного развития, наряду с

изменчивостью условий, ресурсов, целей и т.д., происходит трансформация адаптивных способностей.

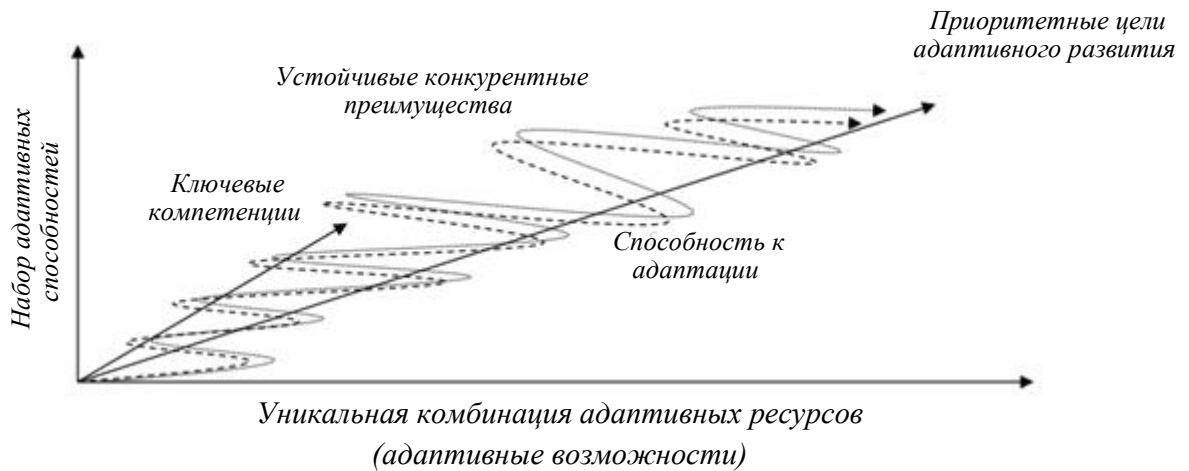


Рисунок 1.8 - Модель динамики элементов адаптивной стратегии развития предприятия (авторская разработка)

Стратегический вектор социально-экономического развития трансформирует формы и методы управления экономическими процессами, актуализирует задачу поиска новых подходов к формированию стратегии развития предприятий сферы торговли. На уровне каждого предприятия возникают проблемы своевременной адаптации к разного рода изменениям бизнес-окружения, эффективного использования ресурсного потенциала, уменьшение затрат отдельных элементов ресурсов на всех этапах цепочки создания потребительской ценности, роста рыночной стоимости и инвестиционной привлекательности предприятия, усовершенствование стратегии адаптивного поведения.

Целевая направленность адаптивной стратегии обуславливает необходимость обоснования системы целей. В современной теории управления сформированы ключевые требования, которым должны соответствовать правильно сформулированные цели адаптивного развития торгового предприятия (рис. 1.9).

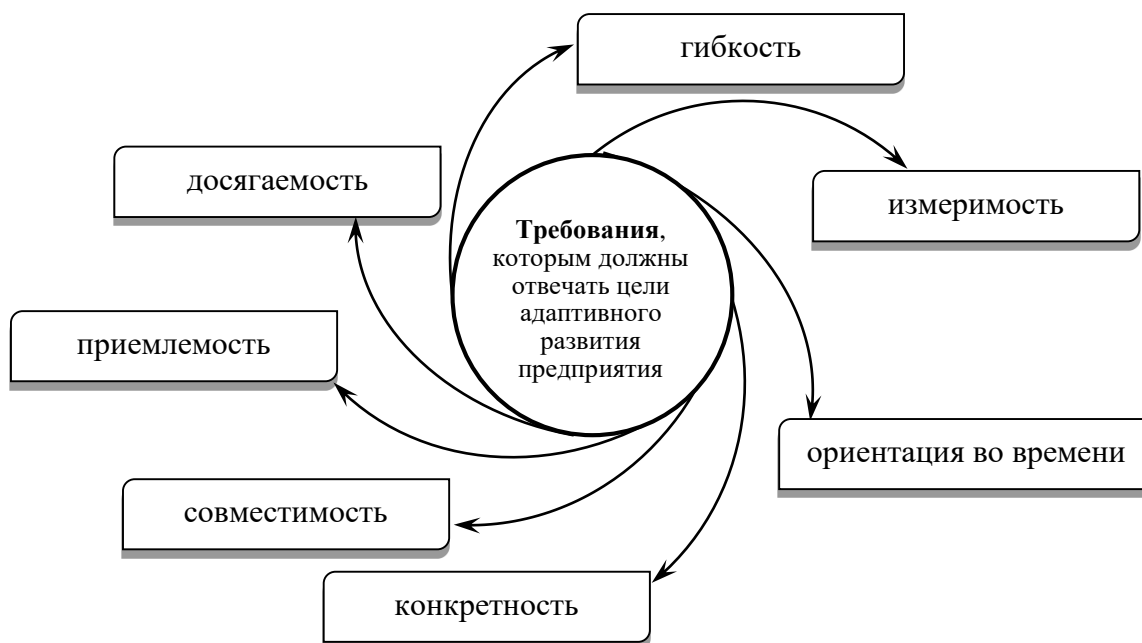


Рисунок 1.9 – Основные требования, которым должны соответствовать цели адаптивного развития торгового предприятия (*выделены автором*)

Анализ имеющихся публикаций по исследуемой проблематике [13, 15, 36, 37, 42, 48, 51, 89, 92, 107, 110, 119, 152] показал, что на современном этапе в теории и практике управления относительно конкретизации целей предприятия «...доминирует несколько устойчивых представлений, которые можно свести к следующим сферам» [110]: удовлетворение потребностей потребителей, получение стабильных доходов; обеспечение благополучия сотрудников и социальная ответственность.

Формулировка целей (целеопределение) стратегии адаптивного развития предприятия является логичным процессом. Исследовав плюрализм мнений ученых по вопросам стратегического управления предприятием, а также учитывая сущностные характеристики адаптивной стратегии, стратегической направленностью адаптации (стратегическим видением), на наш взгляд, является обеспечение жизнеспособности и эффективности функционирования предприятия торговли на основе сбалансированности внутренних бизнес-процессов с внешним окружением. Стратегическое видение цели адаптивного развития «...конкретизируется в подцелях», которые, в свою очередь, трансформируются в соответствующие задачи...» [192, с. 249] адаптации

предприятия. Следует отметить, что стратегические цели адаптивного развития «...должны отличаться в зависимости от стадии жизненного цикла торгового предприятия, поскольку для каждой стадии ЖЦП характерный свой набор целей развития» [9, с. 12].

Авторское видение системы целей и объектов адаптивной стратегии предприятия тражено в структурно-логической схеме (рис. 1.10). В предложенную систему целей адаптивной стратегии развития торгового предприятия включены объекты адаптивной стратегии, поскольку именно на изменение их состояния и свойств направлены управляющие воздействия для устранения или предупреждения негативных влияний бизнес-среды.

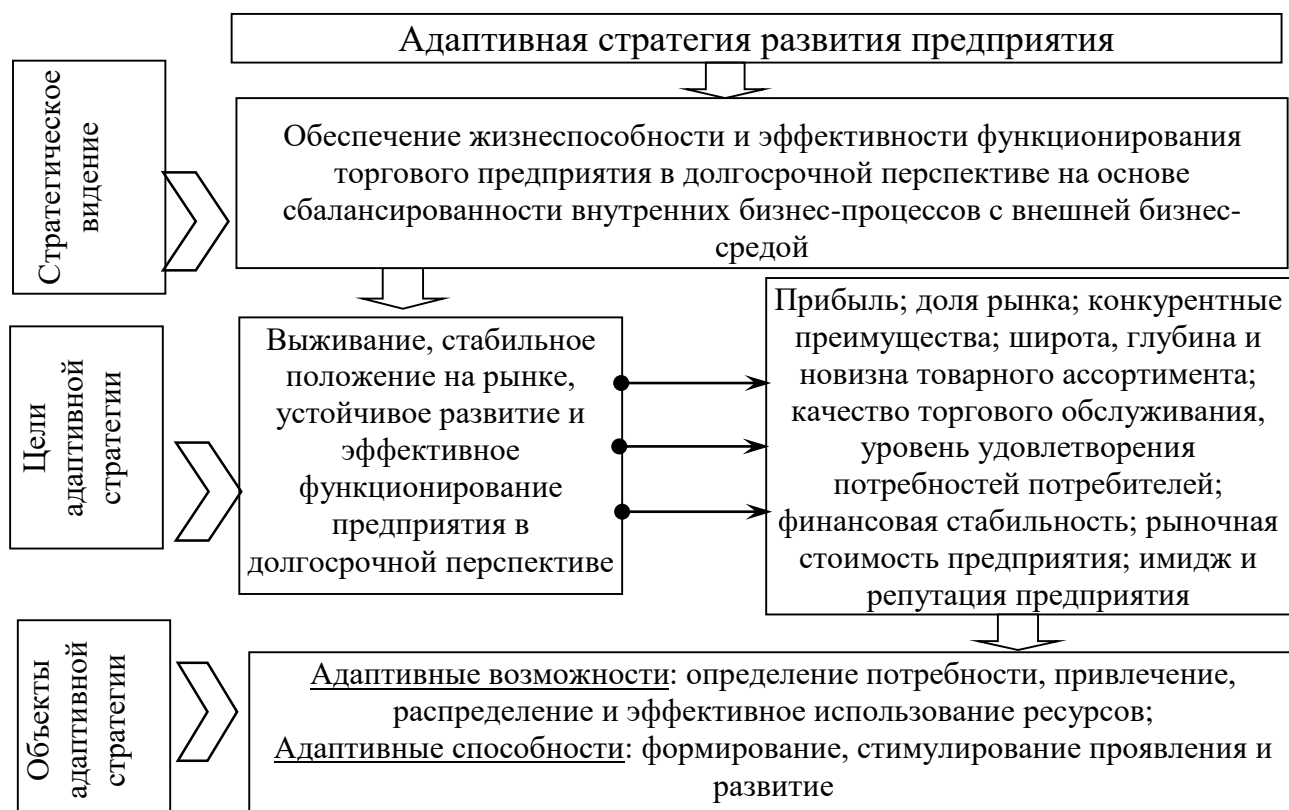


Рисунок 1.10 – Структурно-функциональная схема разработки адаптивной стратегии предприятия (авторская разработка)

Управление стратегическими ресурсами предусматривает процесс их формирования, а именно [23, 147, 167]: определение потребности в стратегических ресурсах на плановый период, оптимизацию их структуры в соответствии с целями стратегии и в зависимости от силы влияния факторов

бизнес-среды, обоснование источников привлечения стратегических ресурсов и процесс их распределения соответственно целям адаптивной стратегии развития предприятия.

Таким образом, предложенная система целей и объектов адаптивной стратегии развития предприятия дает комплексное представление о направлениях принятия управленческих решений и является основой для определения комплекса мер воздействия на указанные объекты адаптивного управления.

1.3. Концептуальный подход к формированию адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли

В условиях активной интеграции экономики Донецкой Народной Республики в экономическое пространство Российской Федерации, процессы которой сопровождаются неопределенностью внешней среды и рискованностью ведения бизнеса, а также изменчивостью потребительских предпочтений, эффективность функционирования предприятий розничной торговли во многом зависит от эффективности принятия управленческих решений, генерируемых руководством предприятий. Эффективность этих решений определяется высоким уровнем компетентности управленческого персонала предприятий розничной торговли, умением своевременно реагировать на изменение рыночной ситуации и разрабатывать действенные механизмы адаптации к новым условиям функционирования.

Практика деятельности предприятий, деятельность которых основывается на применении традиционных подходов к управлению, свидетельствует о том, что большая их часть оказываются не готовыми к оперативной корректировке определенных стратегических мероприятий. Такая тенденция актуализирует значимость проблемы адаптивного подхода к стратегическому развитию, применение которого позволило бы предприятию приспособливаться к изменениям бизнес-среды. Учитывая, что «...предприятие как система никогда не прекращает процесс адаптации к среде функционирования (приспособление

является неотъемлемой частью существования в принципе) – системы изменяются под влиянием внешнего окружения» [21, с. 255], а следовательно, повышается научный и практический интерес к формированию нового концептуального подхода к управлению развитием предприятий розничной торговли, ориентированного на своевременную реакцию и адаптацию деятельности к новым условиям бизнес-среды, основываясь на новейших научных разработках и прогрессивном опыте в сфере адаптации розничной торговли к современным требованиям рынка.

Проблемные вопросы теории и практики адаптивного управления предприятием отражены в трудах многих представителей отечественного и зарубежного научного сообщества. Весомую научную и практическую ценность для формирования концептуальных основ, моделей и механизмов развития предприятий имеют разработки: Е.М. Азарян [2], О.В. Бабич, А.Л. Будниковой [21], М.В. Белова, Д.А. Новикова [26], П.А. Абрамович, Е.М. Азарян, С.Н. Бадалова [93], Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли [50], В.М. Екимова [87], В.Е. Лепского, Э.С. Слепцова [121], Д.В. Манушина [129], В. С. Мокий, Т. А. Лукьяновой [138], И.В. Черниковой [207] и ряда других. Анализ теоретических наработок по указанной проблематике свидетельствует о недостаточном рассмотрении концептуальных аспектов формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли, что актуализирует необходимость дальнейших научных исследований.

Эффективное функционирование предприятия розничной торговли в условиях интеграции, сопровождающих изменчивостью и неопределенностью бизнес-среды, как предпосылка экономического роста требует конкретизации гносеологических аспектов методологии адаптивного управления. Методология как система, «...включающая в себя принципы, категории, теории, парадигмы и методы, имеющие специфическое целевое назначение, связанное с реализацией деятельности» [129, с. 63], состоит из следующих важных компонентов: «...характеристика деятельности (принципы, особенности, условия, нормы деятельности), логическая структура деятельности (объект, субъект, предмет,

формы, методы, результат деятельности), структура деятельности по времени (фазы, стадии, этапы деятельности)» [26, с. 377]. Следовательно, под методологией адаптивного управления развитием предприятия розничной торговли следует понимать деятельностьную систему, которая ориентирована на принятие управленческих решений и последующую реализацию адаптивных способностей с целью обеспечения своевременной адаптивной реакции со стороны предприятия на изменение условий, параметров и факторов бизнес-среды.

Методология адаптивного управления развитием предприятия розничной торговли определяется соответствующим концептуальным подходом. В общем смысле концепция (от лат. *«conceptio»* – постигать, воспринимать) трактуется как «...система взглядов, понятий о тех или иных явлениях или процессы, способ их понимания, толкования; основная идея любой теории, главный замысел; идея или план нового, оригинального понимания; конструктивный принцип любой деятельности» [138, с. 51]. Учитывая цель настоящего исследования, концепция определена как целостная система взглядов, раскрывающих ведущий замысел, стратегию и тактику реализации управленческих действий по решению задач формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли.

Основываясь на результатах проведенного исследования теоретических, методических и прикладных вопросов теории адаптации, а также учитывая определенные ключевые аспекты, разработана концептуальная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли (рис. 1.11), которая является составной частью стратегического управления и обеспечивает реализацию всех функций управленческого воздействия на объект управления (деятельность предприятия).

Бизнес-среда среда с позиций постнеклассической научной рациональности «...интегрирует разные типы субъектов, заинтересованных в деятельности предприятия» [207, с. 74] и рассматривается, как развивающаяся среда, и, «... учитывает связи между знаниями об объекте и характером средств и операций деятельности» [121, с. 25].



Рисунок 1.11 – Концептуальная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли (авторская разработка)

Динамизм современной бизнес-среды и необходимость обеспечения соответствия предприятия розничной торговли ее условиям, вызовам товарного рынка и интересам стейкхолдеров фокусирует внимание на учете факторов и условий бизнес-среды (внешней и внутренней) при формировании адаптивной стратегии развития.

Структурно-целевая компонента предложенной концептуальной модели, которая включает цель, задачи, предмет, объект и субъекты формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли, определяет необходимость понимания определенных законов (диалектики, общества, рынка, экономики, синергии и др.), современных экономических теорий и управленческих концепций, и также обоснования их влияния на процесс разработки и реализации адаптивной стратегии развития.

Диалектической платформой формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли выступают основные законы диалектики [2, с. 43]:

- закон единства и борьбы противоположностей, раскрывающий источники (внутренние и внешние) и потенциал (внутренний и внешний) адаптивного развития предприятия;

- закон отрицания, определяющий целевые установки адаптивного развития на каждой стадии жизненного цикла предприятия;

- закон перехода количественных изменений в качественные, обуславливающий механизмы и результаты реализации адаптивной стратегии развития предприятия.

В качестве основных концепций и теорий, которые определяют цели, содержание и необходимость формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли, целесообразно рассмотреть следующие: концепцию экономического развития предприятия, предпринимательскую теорию, эволюционную теорию, системно-интеграционную теорию, теорию адаптации, концепцию адаптивного управления предприятием, концепцию динамических способностей, концепцию жизненного цикла предприятия, ресурсную концепцию, товарную концепцию, теорию стратегических изменений.

Согласно концепции экономического развития предприятия, формирование адаптивной стратегии развития является структурной составляющей общего процесса управления наряду с разработкой (уточнением) миссии, генеральной цели и направлений развития предприятия в текущем и перспективных периодах.

В рамках предпринимательской теории формируются и раскрываются целевые установки адаптивной стратегии развития и стратегические альтернативы ее реализации в условиях высокой степени неопределенности бизнес-среды.

Первоначальным импульсом для формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли являются изменения как во внешней, так во внутренней среде, которые приводят к эволюционированию: совершенствованию подходов к формированию товарного портфеля, технологий торговли, торгового обслуживания, коммуникаций с потребителями и другими стейкхолдерами, сбытовой политики, компетентности персонала и др. Такие изменения рассматриваются в рамках эволюционной теории организаций.

Главная идея системно-интеграционной теории к формированию адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли заключается в том, что реализация стратегических управленческих решений по адаптации предприятия к условиям бизнес-среды возможно только при «...условии сбалансированности всех подсистем и процессов, а также учета комплекса имеющихся императивов и рациональных детерминант развития» [5, с. 816]. В данном контексте проявляется системность всех процессов и подсистем формирования адаптивной стратегии развития. Идентификация, учет и аналитика императивов и детерминант адаптивного развития является формой реагирования предприятия розничной торговли на изменения бизнес-среды и адаптации к ним. Учет императивов и детерминант предприятия розничной торговли при формировании стратегии адаптивного развития позволяет расширить адаптивные возможности предприятия и нивелировать влияние деструктивных явлений в бизнес-среде. Интеграционная составляющая рассматриваемой теории проявляется в необходимости интеграции интересов всех субъектов хозяйственной деятельности.

Теория адаптации, концепция адаптивного управления, концепция динамических способностей, ресурсная и товарная концепции непосредственно раскрывают внутреннюю сущность и содержание адаптивной стратегии развития предприятия.

Важным аспектом при формировании адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли является обоснование ее взаимосвязи с теорией управления стратегическими изменениями. Сущность данной теории заключается в постоянной корректировке направлений деятельности предприятия, обновлении его структуры и поиска новых возможностей по соответствию требованиям и запросам субъектов, а также быстро меняющимся условиям рынка.

При формировании адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли в рамках теории управления изменениями необходимо решить следующие задачи: определить цели проведения изменений, задачи и принципы управления изменениями; определить факторы влияния на управление изменениями; определить субъекты управления изменениями на предприятии; сформировать объекты управления изменениями; сформировать систему организационно-экономического обеспечения управления изменениями; сформировать систему контроллинга и мониторинга результатов проведения стратегических изменений. На основе проведенного исследования [41, 43, 50, 218] выделены наиболее перспективные подходы, направленные на внедрение адаптивных изменений на предприятиях розничной торговли, в соответствии с биологической моделью управления изменениями Ф. Гуияра и Дж. Келли [50]: рефрейминг, реструктуризация, оживление, обновление (рис. 1.12).

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



Рисунок 1.12 - Модифицированная стратегическая модель управления адаптивными изменениями на предприятии розничной торговли (усовершенствовано автором на основе [50])

Изучение теории и практики управления предприятиями позволило обобщить существующие подходы к формированию адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли и выделить в качестве основных

следующие: субъектно-ориентированный, системный, ситуационный, функциональный, ресурсный и процессный подходы.

Субъектно-ориентированный подход предполагает, что процесс формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли строится на учете интересов различных типов субъектов, участвующих в его хозяйственной деятельности, а также интеграции их знаний об объекте, стратегических направлениях, бизнес-процессах и методах управления предприятием.

При системном подходе формирование адаптивной стратегии развития рассматривается как комплексная система, состоящая из взаимосвязанных элементов – функциональных подсистем предприятия розничной торговли, взаимодействующих в процессе разработки и реализации адаптивной стратегии развития. Среди таких подсистем можно выделить: подсистему стратегического управления, торгово-технологическую подсистему; финансово-экономическую подсистему; подсистему управления персоналом; подсистему снабжения и сбыта и т.д. В литературе [152, 162] довольно часто выделяют также и другие функциональные подсистемы, что обусловлено в основном спецификой деятельности конкретного предприятия розничной торговли. Безусловно, адаптация указанных подсистем усложняется функциональной неоднородностью объектов управления и вызывает необходимость формирования и использования разных инструментов адаптивного управления в процессе формирования адаптивной стратегии развития предприятия.

В рамках ситуационного подхода формирование адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли целесообразно рассматривать через призму «ситуационного мышления», совокупности ситуаций и факторов адаптивного развития предприятия, а также методов, механизмов и инструментов эффективного достижения стратегических целей в процессе реализации адаптивной стратегии развития в конкретной проблемной ситуации.

Использование функционального подхода к формированию адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли определяется

необходимостью построения данного процесса на всеобщем цикле управления субъектами, который базируется на взаимосвязи и реализации всех функций управленческого воздействия (регулирования, планирования, организации выполнения, мотивации, координации, контроля; информационной поддержки, прогнозирования, учета, анализа, контроля) на объект управления (деятельность предприятия).

Научную и практическую ценность в процессе формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли имеет ресурсный подход, поскольку уровень потенциала и стратегические цели адаптивного развития предприятия определяются его ресурсным обеспечением в конкретный период времени. Поэтому в рамках данного подхода, формирование и выбор оптимальных стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия розничной торговли будет зависеть от эффективности управленческих решений по формированию и использованию его ресурсов.

Согласно процессному подходу, формирование адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов по формированию стратегического видения, стратегических целевых установок и стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия.

Процесс формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли на основе перечисленных подходов предлагается строить с соблюдением двух групп принципов [2, 6, 21, 44, 92, 129, 138]:

- общих принципов: научности, обоснованности, комплексности, системности, самоорганизации, прогнозируемости, динамичности, гибкости, альтернативности, обратной связи;

- специфических принципов: единой структурной целостности, перманентности, дифференциации уровней управления адаптивностью, организационной плановости управления адаптивностью, экономической эффективности, иерархической подчиненности.

Принцип научности предполагает, что формирование адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли должно базироваться на использовании научных концепций, методов, моделей и подходов с целью раскрытия причинно-следственных связей между составляющими адаптивной стратегии развития на основе актуальной и современной информации, отвечающей современному уровню развития науки.

В соответствии с принципом обоснованности, разработка и реализация адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли должны осуществляться на основе результатов и обоснованных выводов относительно уровня адаптационного потенциала и возможностей адаптивного развития с использованием имеющихся фактов и достоверных данных.

Принципы комплексности и системности обуславливают рассмотрение формирования адаптивной стратегии развития как комплексную систему взаимосвязанных процессов, функций и подсистем предприятия розничной торговли.

Самоорганизация и динамичность выступают свойствами самого процесса развития предприятия, которые раскрывают источники развития (внутренние и/или внешние по отношению к предприятию), а также тенденции и способности к изменениям ключевых характеристик деятельности предприятия, т.е. адаптации. Исходя из этого, принцип самоорганизации предполагает, что формирование адаптивной стратегии развития должно быть нацелено на определение и внедрение стратегических изменений, а принцип динамичности – подразумевает, что все показатели и индикаторы развития предприятия должны рассматриваться в динамике с целью определения приоритетов возможных изменений.

Принцип гибкости заключается в придании процессу формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли способности менять свою направленность в связи с возникновением непредвиденных обстоятельств.

Принцип альтернативности и прогнозируемости подразумевают моделирование и выбор стратегических альтернатив в процессе реализации стратегии адаптивного развития предприятия розничной торговли, которые в случае необходимости должны быть скорректированы с учетом требований бизнес-среды (соблюдение принципа обратной связи).

Методологическая задача исследования требует обоснования специфических принципов формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли (рис. 1.13).

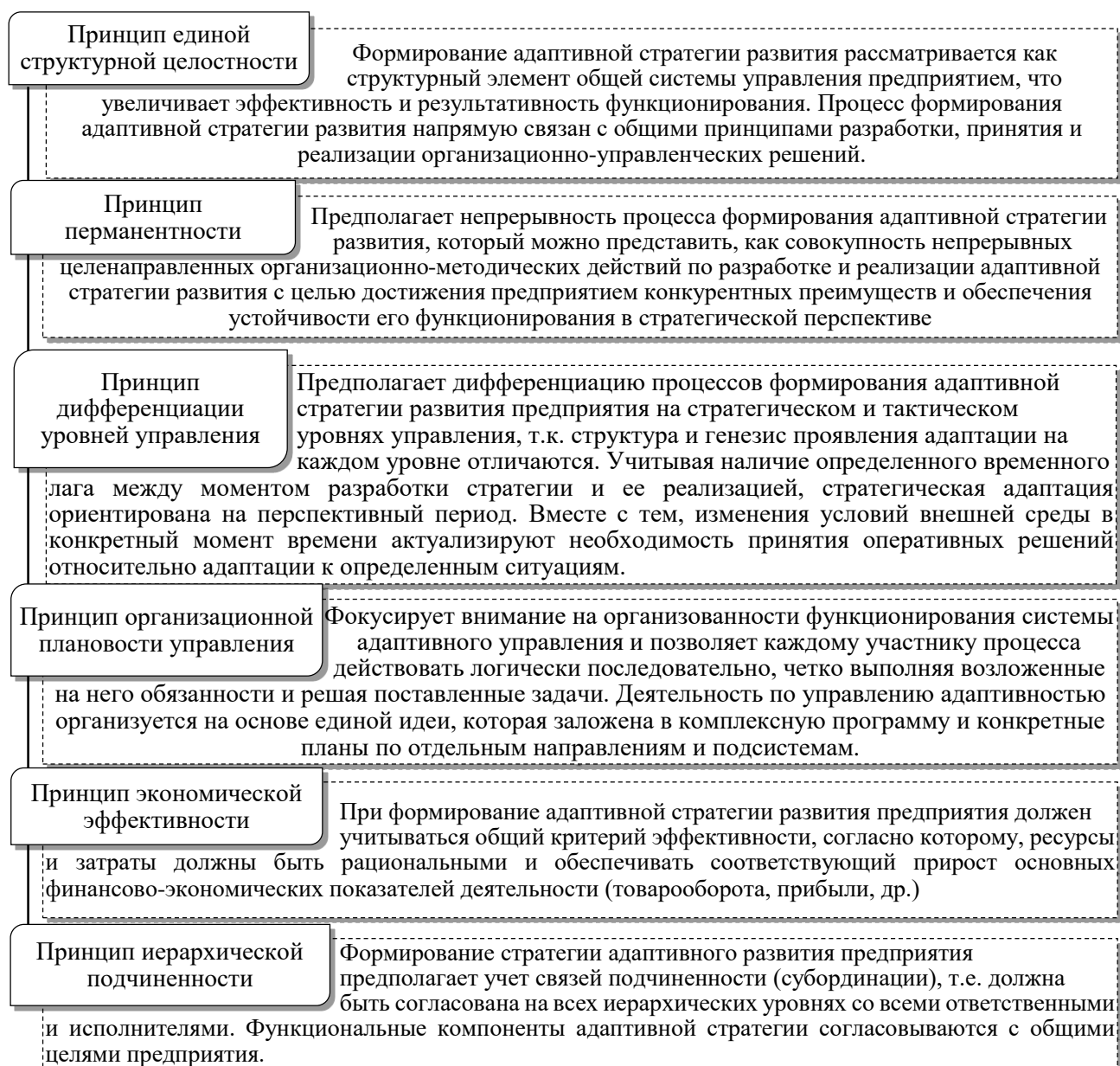


Рисунок 1.13 - Специфические принципы формирования стратегии адаптивного развития предприятия розничной торговли (сформировано автором на основе обобщения [2, 6, 21, 44, 92, 129, 138])

Приведенные на рис. 1.13 принципы формируют соответствующие модели, методы и инструменты управленческого воздействия, являются методической основой формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли, которая определяет последовательность действий по положительным изменениям адаптивного потенциала и развития адаптивных возможностей в ответ на изменения бизнес-среды, а также реализуется с привлечением определенных систем обеспечения (ресурсной, организационной, информационной, маркетинговой, финансовой, методической и технико-технологической). Такие системы составляют обеспечивающую компоненту концептуальной модели формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли.

Результатом проекции общих теоретико-методологических положений и систем их обеспечения является разработка системы адаптивного управления предприятием, а также выбор оптимальной модели адаптивного поведения предприятия розничной торговли в соответствии с выбранной оптимальной стратегией развития. Верификация адаптивной стратегии развития позволяет оценить эффективность и результативность управленческих действий по повышению уровня адаптивности предприятия.

В качестве составляющих аналитической компоненты концептуальной модели формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли предлагается выделять: аналитическую оценку ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли, комплексную оценку адаптационного потенциала и зрелости адаптивных способностей с целью определения проблем и возможностей адаптивного развития предприятия розничной торговли.

Динамика факторов и условий внешней среды, необходимость своевременной реакции предприятий розничной торговли на изменения, приводят к выделению, формированию и анализу методических подходов к генерированию адаптивных стратегий. Изучение научной литературы [23, 35, 90,

140, 147, 183] показало, что в процессе обоснования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли к условиям внешней среды могут применяться разные способы, подходы и приемы. Процесс разработки адаптивной стратегии предприятия является достаточно сложным и предполагает использование определенного методического и аналитического обеспечения. В современной научной литературе накоплен достаточно широкий арсенал методов, применение которых на практике позволяют разработать стратегические альтернативы адаптивного развития и выбрать оптимальный для предприятия розничной торговли тип стратегии адаптивного развития. Группировка основных методов, которые используются на практике при формировании адаптивных стратегий развития предприятий приведена в Приложении В (рис. В.2).

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

Таким образом, разработанная концептуальная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли (рис. 1.11), позволяет консолидировать 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. Ее практическая реализация будет способствовать обеспечению высокого уровня адаптивности предприятий розничной торговли к изменению факторов и условий бизнес-среды и позволит расширить спектр возможностей развития предприятия в современном конкурентном пространстве.

Выводы к разделу 1

В процессе изучения теоретических основ формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли раскрыта экономическая сущности основных понятий теории адаптации; раскрыта сущность адаптивной стратегии предприятия; разработан концептуальный подход к формированию и реализации адаптивной стратегии предприятия розничной торговли.

1. На основе исследования инвариантных трактовок экономической категории «адаптация предприятия» идентифицированы основные ключевые аспекты определения данного понятия (процесс (реакция), способность, деятельность, явление, способ, задача). Определенные характеристики свидетельствуют о комплексности понятия «адаптация предприятия» и неоднозначности его содержания. Основываясь на результатах проведенного исследования, предложено под адаптацией предприятия понимать 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.

2. 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. Аргументировано, что 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.

3. Конкретизированы и разграничены понятия «адаптивность», «гибкость» и «устойчивость» и определена их взаимосвязь. Аргументировано, что способность предприятия приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды характеризуется понятием «адаптивность», под которой предлагается понимать 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.

4. На основе обобщения результатов теоретического исследования, в авторском понимании под «адаптивной стратегией развития предприятия» предложено понимать целостную систему 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.

5. На основе результатов исследования научных и литературных источников идентифицированы и охарактеризованы компоненты адаптивной стратегии предприятия на основе трансформации гомеостаза предприятия как

открытой стационарной системы: трансформационная, компенсационная, жизнеобеспечивающая и диссипативная.

6. В ходе исследования обосновано, что атрибутивное наполнение адаптивной стратегии развития предприятия сводится к позиционированию ее элементов в системе координат «комбинация адаптивных возможностей – адаптивные способности», по которой адаптация к возможным изменениям ситуации в бизнес-среде определяется объемами и мощностями имеющейся ресурсной комбинации, уровнем реализации способностей и средствами существующих компетенций, выступающих инструментарием формирования адаптивной стратегии развития предприятия.

7. Основываясь на научных достижениях ученых системном и целевом характере адаптивной стратегии, охарактеризованы цели адаптивной стратегии предприятия на разных стадиях жизненного цикла, а также обоснованы основные требования, которым должны соответствовать данные цели. В предложенную систему целей адаптивной стратегии развития торгового предприятия включены объекты адаптивной стратегии, поскольку именно на изменение их состояния и свойств направлены управляющие воздействия для устранения или предупреждения негативных влияний бизнес-среды.

8. Основываясь на результатах проведенного исследования теоретических, методических и прикладных вопросов теории адаптации, а также учитывая определенные ключевые аспекты, 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. Ее практическая реализация будет способствовать обеспечению высокого уровня адаптивности предприятий розничной торговли к изменению факторов и условий бизнес-среды и позволит расширить спектр возможностей развития предприятия в современном конкурентном пространстве.

Научные результаты и выводы данного раздела диссертационной работы, нашли свое отображение в публикациях [65; 67; 68; 75; 80; 82].

РАЗДЕЛ 2

СТРАТЕГИЧЕСКАЯ ДИАГНОСТИКА УСЛОВИЙ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ АДАПТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

2.1. Современные тенденции развития сферы розничной торговли

Адаптивное развитие предприятий розничной торговли является сложным процессом, требующим слаженности действий руководства на всех уровнях их управления. Преодоление всех существующих вызовов в бизнес-среде требует применения релевантного методологического обеспечения управления адаптивным развитием. Исследование современных тенденций и определение проблем адаптивного развития предприятий розничной торговли позволяет обосновать этот выбор.

Розничная торговля является конечным звеном в процессе товародвижения от производителей к потребителям. Она обеспечивает превращение товаров и услуг в деньги, поскольку именно в процессе розничной торговли происходит переход товаров из сферы обращения в сферу потребления. Розничная торговля, выполняя свои экономические и социальные функции, «...активно влияет на народное потребление, определяя набор потребляемых благ и их качество, играет значительную роль в удовлетворении потребностей потребителей» [22, с. 19]. Розничная торговля, как достаточно аргументированно отмечается в работе [57], является «...сложной системой, функционирующей в условиях быстро меняющейся социально-экономической среды» [57, с. 102]. Отраслевой особенностью деятельности предприятий сферы розничной торговли является [12, с. 48]: их высокая зависимость от покупательной способности населения, уровня концентрации рынка, объема инвестиций, кредитной политики государства, динамики развития торговых сетей и ассортиментной, а также нормативно-правового регулирования деятельности [3].

Торговля является ключевым сегментом сферы услуг и занимает в ее структуре значительный удельный вес (рис. 2.1). Так, согласно данным

Федеральная служба государственной статистики [199] в 2023 году, количество объектов оптовой и розничной торговли составило 794680 ед., что составляет 42,81% всех предприятий сферы услуг, что на 2,56% меньше по сравнению с 2022 годом. Удельный вес и динамику количества экономических субъектов, функционирующих в сфере оптовой и розничной торговли за период 2019-2023 гг. наглядно демонстрируют данные приведенные в Приложении Г и на рис. 2.1.

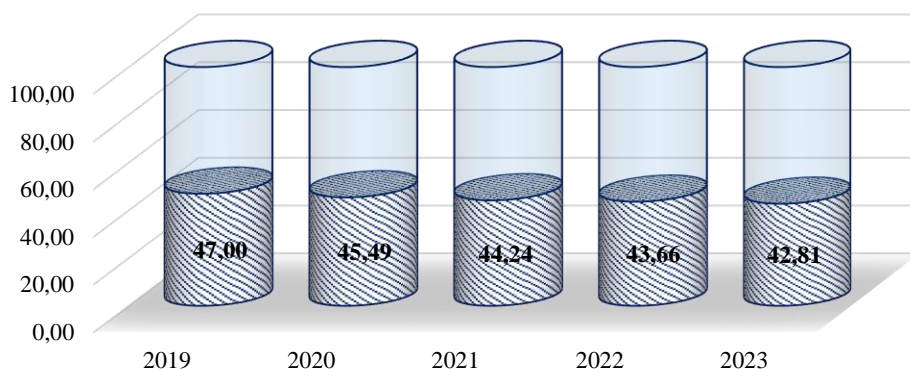


Рисунок 2.1 – Удельный вес оптовой и розничной торговли в общем количестве экономических субъектов Российской Федерации, функционирующих в сфере услуг в 2023 году¹⁾, % (составлено автором на основе [199])

1) Примечание: без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям.

Проведенный анализ динамики объектов розничной торговли (Приложение в табл. Г, рис. 2.2) свидетельствует о выраженной тенденции роста за период 2021-2023 на 37,82%, а по сравнению с 2022 годом на 7,41%.

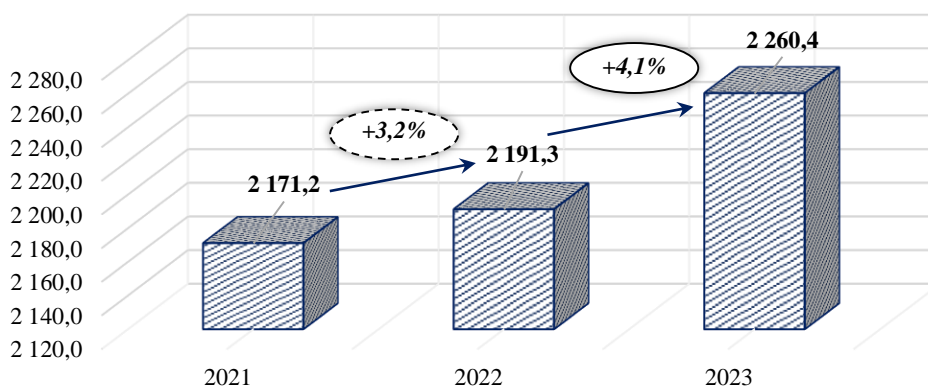


Рисунок 2.2 – Динамика объектов розничной торговли Российской Федерации¹⁾, тыс.ед. (составлено автором на основе [199])

1) Примечание: без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям.

За период 2021-2023 количество объектов розничной торговли в Российской Федерации в среднем увеличивалось на 4,1%. По сравнению с 2021 годом количество объектов розничной торговли увеличилось на 89,2 тыс.ед.

Универсальным показателем, характеризующим масштабы и уровень удовлетворения спроса населения на потребительском рынке, объемы привлечения покупательских фондов населения является розничный товарооборот. Розничный товарооборот является индикатором социально-экономического развития страны (региона) поскольку является «...основным показателем, который выражает экономические отношения, возникающие на заключительной стадии движения товаров из сферы обращения в личное потребление путем их обмена на денежные доходы» [22, с. 19].

Проведенное исследование динамики им структуры товарооборота предприятий розничной торговли Российской Федерации за период 2021-2023 гг. позволяет констатировать его устойчивую позитивную динамику, о чем свидетельствуют статистические данные, представленные в табл. 2.1.

Таблица 2.1 – Объемы розничного и оптового товарооборота предприятий Российской Федерации за 2021-2023 гг.¹⁾

(млрд. руб.)

Показатели	Период			Отклонение			
	2021	2022	2023	Абсолютное, +/-		Относительное, %	
				2023 г. к 2022 г.	2023 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2023 г. к 2021 г.
Объем розничного товарооборота	892,29	1 016,34	1 097,95	+81,6	+205,7	108,0	123,0
Объем оптового товарооборота	109 486,80	118 243,84	135 908,87	+17 665,0	+26 422,1	114,9	124,1
Общий объем товарооборота	110 379,09	119 260,18	137 006,82	+17 746,6	26 627,7	114,9	124,1

¹⁾Примечание: без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям.

Анализ данных, приведенных в табл. 2.1 и рис. 2.3 показывает, что в 2023 году общий объем товарооборота составил 137006,82 млрд.руб., что на 24,1% больше по сравнению с 2021 годом и на 14,9% – по сравнению с 2023 годом.

При этом, объем розничного товарооборота составил 10097,95 млрд.руб., что на 8% больше по сравнению с 2022 годом.

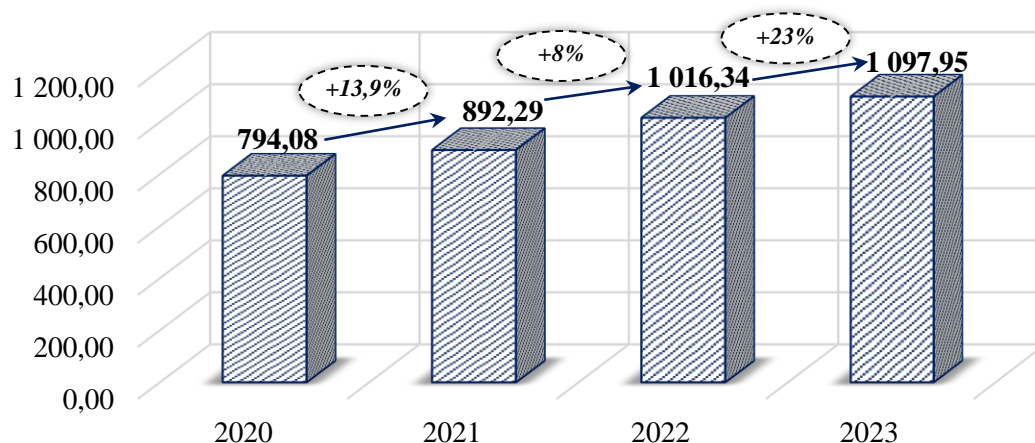


Рисунок 2.3 – Динамика объема розничного товарооборота предприятий розничной торговли Российской Федерации¹⁾ в 2020-2023 гг.

(составлено автором на основе [199])

¹⁾Примечание: без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям.

Развитие предприятий розничной торговли и прирост объема товарооборота в значительной мере зависит от потребительских затрат населения. С данной целью был проведен анализ структуры использования денежных доходов населения Российской Федерации в 2021-2023 гг. (рис. 2.4).

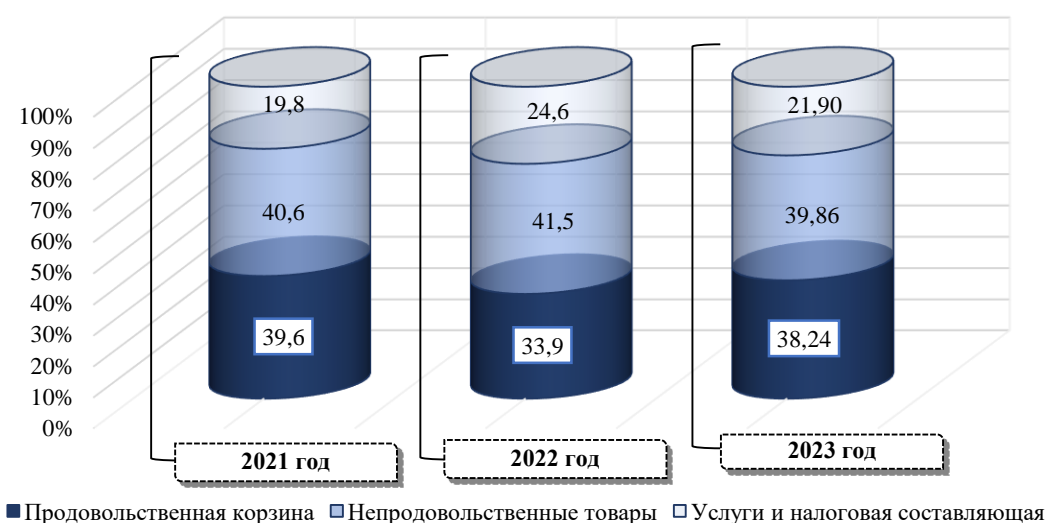


Рисунок 2.4 – Структура использования денежных доходов населения Российской Федерации в 2021-2023 гг. (составлено автором на основе [199])

¹⁾Примечание: без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям.

Согласно рис. 2.4, структура потребительской корзины населения Российской Федерации является преимущественно физиологической, а не социальной, поскольку в анализируемом периоде 38,24% занимают затраты на покупку продовольственных товаров. Так, в 2021 году продовольственные затраты составляли 39,6% денежных доходов, а в 2023 году составили 38,24%, что на 1,36% меньше по сравнению с 2021 годом, однако на 4,34% больше по сравнению с 2022 годом.

Следует отметить, что продовольственная корзина населения зависит от уровня материального благосостояния, определяемого доходами. Так, согласно закона немецкого экономиста Э. Энгеля относительно зависимости доли потребления продуктов питания от уровня доходов семьи: «... чем беднее семья, тем большая доля ее совокупных расходов идет на приобретение продуктов питания» [223, с. 1241]. Исследования [230, с. 279] показывают, что население стран с низким уровнем доходов потребляет в большом количестве недорогие, богатые углеводами зерновые. С ростом доходов увеличивается спрос на мясо, фрукты, овощи. При дальнейшем повышении уровня доходов возрастает спрос на качественные продукты и продовольственные товары, производство которых соответствует критериям защиты животных и окружающей среды. Повышение доходов населения способствует изменению рациона питания. От размера среднедушевых совокупных доходов зависит энергетическая ценность среднесуточного рациона питания: чем выше доход, тем больше энергетическая ценность рациона питания [158, с. 30].

Обобщая результаты проведенного анализа можно сделать вывод о том, что сфера розничной торговли достаточно динамично развивается под влиянием ряда факторов, в частности: повышения покупательной способности населения, налаживания логистических и товарных потоков с предприятиями-поставщиками из различных регионов России, состояния товарообеспечения, развития материально-технической базы, институциональных и рыночных преобразований, связанных с интеграционными процессами в экономику Российской Федерации.

Доходы населения, ценовая политика и потребительский выбор являются ключевыми факторами, влияющими на уровень потребления населения. Изменение структуры потребительской корзины в значительной степени зависит от динамики доходов населения. В связи с этим, считаем, что предприятиям розничной торговли необходимо активно развивать конкурентную среду в области повышения покупательского спроса [10, 61] за счет развития новых форм продажи товаров [214], внедрения современных интернет-технологий торговли и электронной коммерции [225], усовершенствования методов продаж [32] и повышения уровня торгового обслуживания покупателей [98].

В современной экономике обеспечение высокого уровня адаптивности предприятий розничной торговли обуславливается объективной необходимостью выживания экономических систем на основе саморазвития и изменений, обеспечивая при этом поддержку их устойчивости и определенного уровня динамического равновесия с бизнес-средой (внутренней и внешней). Процесс адаптивного развития предприятия непрерывный, так как в общей социально-экономической системе между хозяйственными системами и средой функционирования постоянно происходит энергетический, информационный, вещественный и другие виды обмена при постоянном колебании изменчивости, что требует непрерывного проведения различных адаптационных процессов независимо от стадии, на которой находится предприятие (выживание, стабильность, развитие и т.д.).

В отношении предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики отметим, что их адаптивное развитие предполагает реализацию взаимосвязанных процессов и происходит под постоянным влиянием внешней среды. Большое разнообразие факторов обуславливает их разнонаправленность и степень влияния на эффективность реализации адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли. В связи с этим, особой актуальности приобретают вопрос оценки влияния внешних факторов на адаптивное развитие предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики.

Внешняя среда определяет общие условия предпринимательской деятельности, атмосферу бизнеса, влияет на факторы микросреды и через них

(опосредованно) на адаптивное развитие предприятий розничной торговли, т.е. создает общие условия (ограничивающие или расширяющие возможности) развития предприятия розничной торговли.

При исследовании внешней среды ответственным этапом является определение наиболее значимых факторов, которые влияют на адаптивное развитие предприятий розничной торговли. Идентификация внешних базовых факторов, влияющих на адаптивное развитие предприятий розничной торговли, предполагает проведение исследования факторов опосредованного влияния, среди которых значимое место занимают экономические, политико-правовые, социально-культурные, научно-технологические факторы [28, с. 30].

С целью идентификации факторов внешней среды, непосредственно влияющих на адаптивное развитие предприятий розничной торговли, был использован экспертный метод. Одним из наиболее эффективных способов решения подобных проблем по мнению ряда ученых [4, 25, 31, 52, 56, 161, 170, 177, 180, 181] является использование экспертных оценок. Определение оптимального количества экспертов было осуществлено по формуле [31, с. 18]:

$$r_{opt} = 0,5 \times \left(\frac{3}{q} + 5 \right) \quad (2.1)$$

где, r_{opt} – оптимальное количество респондентов;

q – изменение средней оценки при включении или исключении эксперта (0,05).

По результатам проведенных расчетов определено, что репрезентативность экспертной оценки обеспечивается количеством членов экспертной группы в составе 32 человек. Для проведения анкетирования была сформирована компетентная экспертная группа, в которую вошли руководители, топ-менеджеры и ведущие специалисты предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики.

Главная цель исследования была направлена на определение мнений компетентных респондентов относительно влияния факторов внешней среды на адаптивное развитие предприятий розничной торговли по определенным концептам, а также формирования информационного базиса для формирования и реализации стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли.

Респонденты ответили на перечень вопросов о состоянии, проблемах и перспективах развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики. Количественная оценка влияния факторов внешней среды на адаптивное развитие предприятия розничной торговли осуществлялась по 10-балльной шкале, согласно которой, чем более значимым является влияние *i-того* фактора на адаптивное развитие предприятия, тем выше его балльная оценка (1 балл - незначительное влияние, соответственно, 10 баллов - существенное влияние). По результатам обработки анкетных данных была сформирована система PEST-факторов, влияющих на адаптивное развитие предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики (рис. 2.5), обоснованность которой, подтверждается рассчитанным значением индексов качества: $W = 0,91$, $\chi^2 = 86,71$; $df=21$; $p\text{-value} = 0,0001$; $RMSEA = 0,068$.

На следующем этапе анализа PEST-факторов была определена их значимость. Экспертиза производится следующим образом. Каждый эксперт на первом этапе присваивает ранг каждому PEST-фактору в рамках каждой группы отдельно. Ранг «1» присваивается тому индикатору, который, по мнению эксперта, самый важный и оказывает наибольшее влияние на адаптивное развитие предприятий розничной торговли.

Величина преимущества данного PEST-фактора по группе экспертов определяется по формуле:

$$\bar{C} = n - \bar{r}, \quad (2.2)$$

где \bar{C} – среднее значение преимущества *i-го* фактора внешней среды в *j-той* группе PEST-факторов;

n – количество сравниваемых факторов в группе;

\bar{r} – средний ранг фактора внешней среды.

На следующем этапе определяется значение вероятности преимущества PEST-фактора в рамках каждого направления:

$$P_c = \frac{\bar{c}}{n-1}. \quad (2.3)$$

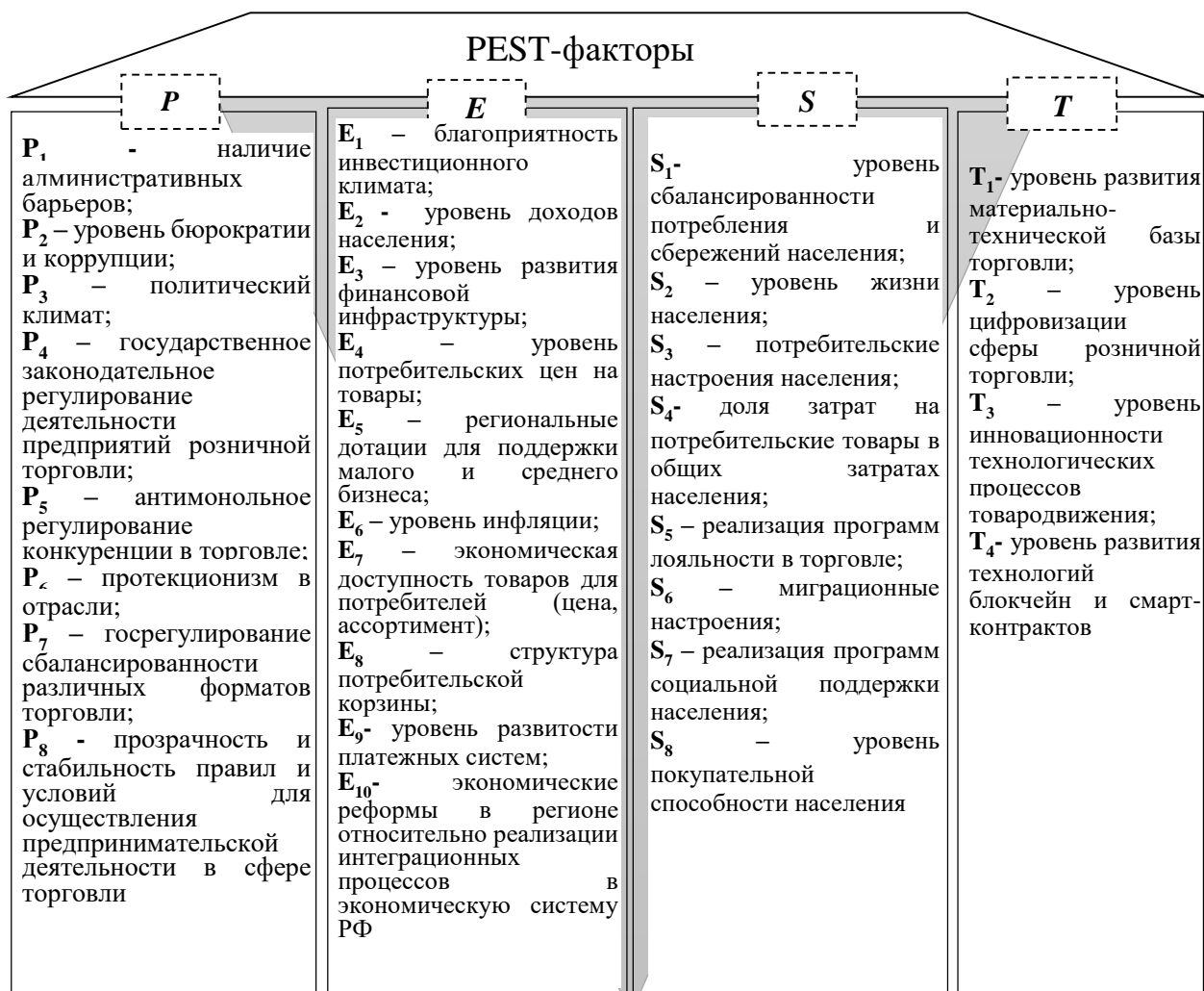


Рисунок 2.5 – Система PEST-факторов, влияющих на адаптивное развитие предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики
(авторская разработка)

Следует отметить, что при обработке экспертных оценок в зависимости от размерности исходного информационного пространства может использоваться как метод ранжирования, так и метод парных сравнений. Это обусловлено тем, что метод парных сравнений дает более высокий уровень транзитивной однородности мнений экспертов при большом количестве сравниваемых факторов.

При выборе системы диагностики предпочтение отдается системе, которая имеет более высокий уровень достоверности. Для оценки степени достоверности результатов экспертизы используется коэффициент конкордации Кендалла [195, с. 198 **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]:

$$W = \frac{S}{\frac{1}{12}n^2(m^3 - m) - n \sum_{i=1}^n T_i}, \quad (2.4)$$

$$T_i = \frac{1}{12} \sum_{l=1}^{L_i} (t_l^3 - t_l), \quad (2.5)$$

где, S – сумма квадратов отклонений всех оценок рангов каждого объекта экспертизы от среднего значения;

n – количество экспертов; m – число объектов экспертизы;

L_i – число связей (повторяющихся элементов в оценках i -го эксперта);

t_l – количество элементов в l -й связке для i -го эксперта (количество повторяющихся элементов).

Данный коэффициент изменяется в пределах $0 \leq W \leq 1$. Причем при полном совпадении мнений экспертов он будет равен 1, а полному расхождению – 0. Отметим, что полученные оценки респондентов по каждому фактору внешней среды согласованы, поскольку значение коэффициента конкордации Кендалла в среднем составляет 0,712.

Получение статистически значимого коэффициента конкордации позволяет перейти к анализу гистограммы рангов и отбору наиболее значимых PEST-факторов, влияющих на адаптивное развитие предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики.

Обработка анкетных данных позволила рассчитать коэффициенты значимости факторов внешней среды для адаптивного развития предприятий розничной торговли. Расчеты проводились по формуле:

$$\sigma_i = \frac{\left| \sum_{i=29}^{32} (\beta_{ij} \div \chi_{ij}) \right|}{k} \quad (2.6)$$

где σ_i – коэффициент значимости i -го PEST-фактора внешней среды для адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики;

i – номер PEST-фактора внешней среды;

j – порядковый номер эксперта;

k – количество экспертов, привлеченных для оценки влияния PEST-факторов на адаптивное развитие предприятий розничной торговли;

β_{ij} – бал, присвоенный i -му PEST-фактору j -м экспертом;

χ_{ij} – сумма баллов, присвоенная j -м экспертом всем PEST-факторам.

Результаты PEST-анализа факторов, влияющих на адаптивное развитие предприятий розничной торговли приведены в табл. 2.2

Таблица 2.2 – Результаты PEST-анализа факторов, влияющих на адаптивное развитие предприятий розничной торговли

Фактор	Экспертные оценки																																Значимость (σ_i)	Средняя оценка	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32			
Политические																																			
P₁	7	7	5	8	8	9	9	9	10	7	7	7	7	8	10	5	10	8	8	6	8	9	9	9	9	7	8	8	8	10	9	10	0,133	8,09	
P₂	4	6	4	6	8	6	8	9	7	9	4	9	8	8	7	7	7	6	5	6	7	8	7	6	7	9	9	9	6	5	9	8	0,115	7,00	
P₃	10	9	7	8	9	8	9	7	6	8	6	9	7	9	7	10	6	10	9	7	9	8	8	9	6	10	7	10	6	9	10	8	0,134	8,16	
P₄	7	8	8	10	8	7	10	8	10	8	7	7	9	9	9	9	7	10	6	9	8	9	8	10	8	9	10	9	5	9	10	8	0,138	8,41	
P₅	9	6	9	6	7	5	8	7	6	9	7	6	7	6	6	5	9	6	6	8	5	7	6	8	5	6	7	7	7	6	8	6	0,111	6,75	
P₆	6	6	6	6	7	8	8	7	7	7	7	8	8	8	9	9	9	8	8	8	9	9	8	8	8	8	9	9	6	8	6	7	0,126	7,66	
P₇	7	6	8	4	5	8	7	7	7	8	6	8	5	8	5	6	6	5	4	4	8	5	4	4	5	7	8	4	5	4	6	7	0,098	5,97	
P₈	9	8	7	8	7	10	8	6	9	9	10	8	10	9	8	9	10	9	10	10	9	8	8	10	10	9	9	9	10	10	9	10	0,146	8,91	
Экономические																																			
E₁	9	7	7	7	8	9	9	9	8	6	5	8	6	5	7	8	9	8	8	8	7	8	9	7	5	5	6	6	6	8	7	6	0,090	7,22	
E₂	7	9	8	6	9	10	7	8	6	8	9	10	8	9	9	9	9	10	10	9	9	8	9	8	7	7	8	7	9	7	10	7	0,104	8,31	
E₃	9	8	7	9	5	6	6	6	9	7	9	7	6	8	8	9	6	6	8	9	9	9	7	6	7	8	6	6	9	6	8	8	0,093	7,41	
E₄	6	7	8	8	8	9	6	8	6	7	9	8	8	6	9	6	7	6	8	8	9	6	9	8	8	7	9	6	6	9	8	9	0,094	7,56	
E₅	8	8	8	7	7	7	7	6	8	8	6	6	6	8	8	8	9	6	6	8	9	9	6	9	8	9	5	7	7	6	8	7	0,092	7,34	
E₆	9	9	9	7	7	9	8	8	6	7	6	8	6	6	9	8	7	7	8	8	8	8	9	9	9	7	7	6	6	8	9	8	0,096	7,69	
E₇	8	8	8	8	8	10	9	9	6	10	6	7	8	9	7	9	10	9	9	8	10	8	9	9	10	10	8	10	8	10	8	7	0,107	8,53	
E₈	7	7	8	8	7	7	8	8	6	6	6	8	8	9	9	8	9	10	7	7	9	7	8	7	9	8	7	7	7	9	8	9	0,097	7,75	
E₉	10	9	9	10	9	9	8	9	10	9	10	8	10	10	7	10	8	7	9	10	9	9	10	10	8	9	10	10	7	9	9	10	0,114	9,09	
E₁₀	10	9	8	9	10	8	9	8	10	8	10	8	10	8	9	10	8	10	9	10	9	10	9	10	9	10	8	9	9	10	9	9	0,114	9,13	
Социальные																																			
S₁	10	9	10	7	10	7	10	10	8	9	9	10	9	7	9	10	7	10	7	9	8	10	7	9	8	6	10	9	9	8	8	10	0,144	8,72	
S₂	7	8	6	6	7	6	8	7	6	8	6	7	5	6	7	8	8	6	8	6	7	6	8	7	6	6	6	8	8	6	7	6	0,112	6,78	
S₃	5	5	6	8	7	6	8	9	6	4	5	6	6	8	7	7	7	8	6	9	9	9	9	7	7	7	6	8	7	9	10	8	0,118	7,16	
S₄	7	7	8	8	5	5	6	8	6	8	6	7	6	8	6	8	6	9	9	9	8	8	8	9	9	9	6	6	6	7	7	0,121	7,31		
S₅	10	9	10	10	7	8	9	6	9	9	4	10	9	8	8	9	10	9	10	9	8	10	10	9	10	8	10	8	9	10	10	9	0,147	8,88	
S₆	7	5	6	7	6	8	6	8	6	7	8	9	7	7	7	7	6	8	8	8	5	5	6	4	6	7	8	7	7	8	6	6	0,112	6,75	
S₇	8	8	8	9	7	9	7	8	9	7	7	7	8	8	8	9	5	5	8	8	8	9	9	7	8	9	7	8	9	7	8	6	0,128	7,75	
S₈	9	8	7	6	8	8	9	9	8	7	6	8	7	6	5	8	6	7	7	8	6	6	5	8	7	5	6	7	7	8	9	9	0,119	7,19	
Технологические																																			
T₁	7	8	7	9	10	8	8	7	9	6	9	9	6	7	7	8	8	8	7	8	9	7	9	8	8	9	9	9	7	8	8	7	0,226	7,94	
T₂	9	9	10	10	8	9	9	9	8	10	10	8	10	10	8	8	9	10	8	8	10	8	9	10	9	10	6	10	9	8	9	10	0,256	9,00	
T₃	8	9	10	8	10	8	8	10	8	8	10	9	9	10	8	9	10	10	10	7	9	10	9	7	10	9	9	10	10	7	10	10	0,257	9,03	
T₄	10	9	9	10	8	9	9	10	10	7	8	10	8	10	8	10	10	9	10	8	10	9	9	8	10	8	10	9	10	9	9	0,261	9,16		
																																<i>Среднеквадратическое отклонение (σ)</i>			1,457
																																<i>Коэффициент вариации (CV), %</i>			19,59
																																<i>Коэффициент конкордации Кендалла (W)</i>			0,712

* условные обозначения факторов приведены на рис. 2.10

Анализ данных, приведенные в табл. 2.2 позволил идентифицировать наиболее значимые для адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики факторы. Так, согласно мнения руководителей и топ-менеджеров наиболее значимыми для адаптивного развития предприятий розничной торговли являются:

- в группе «политические»: P₈ – прозрачность и стабильность правил и условий для осуществления предпринимательской деятельности в сфере торговли (8,91 баллов); P₄ – государственное законодательное регулирование деятельности предприятий розничной торговли (8,41 баллов);

- в группе «экономические»: E₁₀ – экономические реформы в регионе относительно реализации интеграционных процессов в экономическую систему РФ (9,13 баллов); E₉ – уровень развитости платежных систем (9,09 баллов); E₇ – экономическая доступность товаров для потребителей (8,53 бала); E₂ – уровень доходов населения (8,31 бала);

- в группе «социальные»: S₅ – реализация программ лояльности в торговле (8,88 баллов), S₁ – уровень сбалансированности потребления и сбережений населения (8,72 бала);

- в группе «технологические»: T₄ – уровень развития технологий блокчейн и смарт-контрактов (9,16 баллов); T₃ – уровень инновационности технологических процессов товародвижения (9,03 баллов), T₂ – уровень цифровизации сферы розничной торговли (9 баллов).

Следует отметить, что руководители предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики адаптивное развитие связывают с расширением возможности внедрения в деятельность приемлемых для торгового бизнеса цифровых составляющих, что, по их мнению, тесно сопряжено с конкретными ожидаемыми результатами (рис. 2.6): увеличение объема продаж, улучшение отношений с клиентами и расширение потребительского сегмента, повышение конкурентоспособности, увеличение прибыли и оптимизация текущих затрат.



Рисунок 2.6 - Распределение оценок респондентов относительно ожидаемых результатов цифровой трансформации бизнеса (*построено автором*)



Рисунок 2.7 - Распределение оценок респондентов относительно цифровых технологий, которые необходимо внедрить для адаптивного развития предприятий розничной торговли (*построено автором*)

Согласно результатам поведенного исследования, адаптивное развитие бизнеса достаточно остро ставит перед предприятиями розничной торговли Донецкой Народной Республики задачу внедрения в деятельность цифровых технологий (рис. 2.7), из которых, руководители и топ-менеджеры определяют как наиболее значимые: розничные приложения для отслеживания и управления товарными запасами (46% респондентов), 52% респондентов акцентируют

внимание на важности разработок программ лояльности, а 39% - определяют важность развития мобильного опыта обслуживания.

Вместе с тем, как отмечают руководители и ведущие топ-менеджеры, адаптивному развитию предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики в аспекте цифровой трансформации деятельности, препятствует ряд проблем (рис. 2.8).



Рисунок 2.8 - Распределение оценок респондентов относительно ключевых факторов, препятствующих цифровой адаптации предприятий розничной торговли (*построено автором*)

67% респондентов отмечают, что основной проблемой является ограниченность финансового бюджета, 52% опрошенных руководителей и топ-менеджеров в качестве проблемы отмечают низкий уровень цифровой оснащённости предприятия, 46% респондентов в качестве основной проблемы указывают наличие определенных барьеров он-лайн продаж (в т.ч. ограниченность использования различных платежных систем), 42% респондентов акцентируют внимание на низком уровне цифровой грамотности персонала, 41% респондентов указывают отсутствие выработанной адаптивной

стратегии как один из факторов, препятствующих цифровой адаптации предприятий розничной торговли.

Обобщая результаты проведенного анализа можно сделать вывод о том, что сфера розничной торговли достаточно динамично развивается под влиянием ряда факторов, в частности: повышения покупательной способности населения, налаживания логистических и товарных потоков с предприятиями-поставщиками из различных регионов России. Вместе с тем, предприятия розничной торговли Донецкой Народной Республики в настоящее время сталкиваются с рядом проблем, связанных с:

1) переориентацией торговых потоков и трансформацией схем логистики, что ограничивает возможности расширения ассортимента реализуемых товаров и активно реализовывать различные программы лояльности с целью повышения клиентоориентированности;

2) необходимостью повышения уровня компетентности руководителей и ведущих специалистов в области адаптации финансово-хозяйственной деятельности к законодательству Российской Федерации;

3) недостаточная развитость финансовой инфраструктуры ограничивает возможности использования различных платежных систем в проведении расчетов с контрагентами и другими стейкхолдерами;

4) отсутствие достаточного бюджета на цифровизацию основных, обеспечивающих и управленческих бизнес-процессов, низкий уровень цифровой оснащенности, недостаточный уровень цифровой грамотности персонала, а также отсутствие выработанной стратегии развития не позволяет адаптировать деятельность предприятий розничной торговли в соответствии с современными трендами бизнес-среды и требованиями потребителей, а также значительно сдерживает темпы роста товарооборота;

5) недостаточное информационное обеспечение для формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли и принятия обоснованных управленческих решений (официальная статистическая информация о социальных, экономических, демографических, экологических и

других процессах носит фрагментарный характер, в общем информационном доступе нет полной статистической информации относительно развития сферы торговли, отсутствуют обзоры потребительского рынка Донецкой Народной Республики);

б) отсутствие четких временных рамок продолжения военных действий на территории Донецкой Народной Республики трансформирует потребительскую модель поведения потребителей в преимущественно сберегательную и ряд других проблем.

Таким образом, политические, экономические, социальные и технико-технологические факторы оказывают значительное влияние на адаптивное развитие предприятий розничной торговли. Считаем, что перспективным направлением дальнейших трансформационных изменений сферы торговли в Донецкой Народной Республике является расширение возможности внедрения в деятельность цифровых составляющих. Отсутствие соответствующей реакции предприятия розничной торговли на изменения внешней среды приводит к его переходу от состояния устойчивости в полностью неустойчивое состояние. Обеспечение динамического равновесия внешней и внутренней среды предприятий розничной торговли возможно посредством внедрения действенного инструментария формирования адаптивной стратегии их развития, построенного на применении современных методических подходах, что позволит решить комплекс вопросов, связанных с обоснованием перспективных направлений адаптивного развития, повышения эффективности текущих направлений деятельности, и достижения целевых индикаторов стратегии.

Предприятия розничной торговли должны своевременно реагировать на изменение широкого спектра факторов внешней среды со скоростью, соответствующей скорости изменения этих факторов воздействия. Считаем, что в настоящее время данное условие является эффективным для предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики, поскольку повышение их гибкости, мобильности и устойчивости способствует поддержке динамического равновесия с внешним окружением.

2.2. Исследование ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли

Современные тенденции развития сферы торговли в Донецкой Народной Республике характеризуются определенными сложностями, связанными с реализацией интеграционных процессов в экономическое пространство Российской Федерации, а также отсутствием эффективных методов, действенных способов и качественных моделей реализации альтернативных адаптивных стратегий развития, через формирование полноценного стратегического видения их реальных и потенциальных (перспективных) возможностей. В свою очередь, формирование стратегического видения возможностей адаптивного развития предприятий сферы розничной торговли возможно на основе исследования ландшафта бизнес-среды. Результаты данного исследования позволят сформировать систему знаний о тенденциях и изменениях факторов внешней среды.

Современная бизнес-среда характеризуется высоким уровнем неопределенности, динамизма и сложности и формирует условия, к которым предприятие розничной торговли должно подстраивать свою деятельность. При этом, внутренняя среда предприятия определяет направления мобилизации необходимых ресурсов для достижения целевых индикаторов стратегического развития. К тому же, степень влияния факторов внешнего окружения на деятельность предприятий разных сфер экономической деятельности неодинакова. Как отмечают ряд ученых [2, 18, 23, 51, 56, 156, 164] – это обусловлено как отличиями в сферах деятельности, так и внутренним потенциалом хозяйствующих субъектов.

Характеризуя сущность понятия «ландшафт» с позиции теории стратегического управления [7, 11, 14, 16, 18, 24, 30], уточним, что в авторской интерпретации под «ландшафтом» будем понимать *совокупность факторов и условий бизнес-среды, сформировавшихся на определенный период времени, которые в совокупности формируют зону комфорта для адаптивного*

развития предприятий розничной торговли. Исследование ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли позволит определить основные факторы, которые оказывают наиболее существенное воздействие на деятельность предприятий розничной торговли, правильно опередить вектор доминирующих направлений адаптации с целью формирования адаптивной стратегии развития.

В современной отечественной и зарубежной экономической литературе [28, 33, 90, 91, 140, 148, 149, 186] накоплен широкий арсенал методов стратегического анализа и оценки внешней среды предприятия (STEP, PEST, PESTLE, ETOM, GETS, QUEST, TEMPLES, SPACE, Метод «5x5», матрица «вероятность - влияние» и ряд других), каждый из которых имеет определенные особенности, преимущества и недостатки. Вместе с тем практический опыт свидетельствует, что подходы и методы, которые используют предприятия для проведения стратегического анализа внешней среды, не всегда отвечают их потребностям и преимущественно не отражают основные тенденции изменения факторов бизнес-окружения. При этом, существующие в настоящее время методические подходы к оценке влияния факторов внешней среды не учитывают полное разнообразие видов неопределенности, либо устраниают ее из технологии оценки в целом.

Изучение литературы показало, что на современном этапе отсутствует методический инструментарий по оценке комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли, который учитывал бы такие составляющие внешней среды как сложность, неопределенность, динамизм, что в свою очередь не позволяет обоснованно определить направления адаптивного развития. Считаем, что определение зоны комфортности ландшафта адаптивного развития для предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики, должно интегрировать ключевые характеристики современной внешней среды (динамизм, неопределенность, сложность) и учитывать критерии: гибкость, мобильность (реакция) и устойчивость. Авторский подход наглядно представлен на (рис. 2.9).

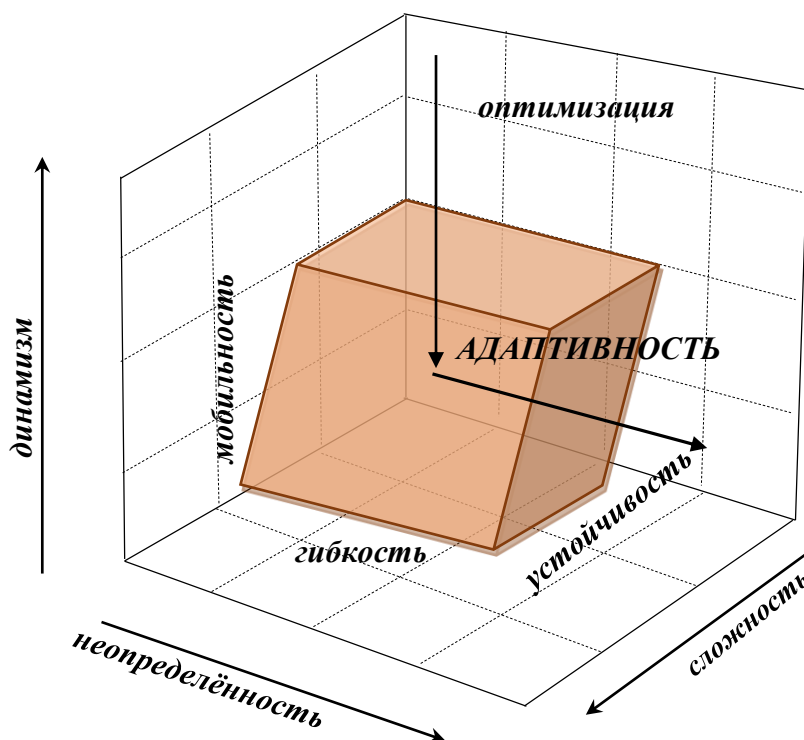


Рисунок 2.9 – Ключевые характеристики бизнес-среды, формирующие ландшафт адаптивного развития предприятий розничной торговли
(авторская разработка)

Предложенный подход фокусирует внимание на ключевых характеристиках бизнес-среды комфортности ландшафта бизнес-среды адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики, который формируется в условиях сложности, неопределенности, динамизма внешней среды и учитывает критерии: гибкость, мобильность и устойчивость при формировании системы индикаторов для его оценки. Гибкость позволяет оценить реакцию предприятия розничной торговли на изменения внешнего окружения, повышает уровень защищенности предприятия, позволяет определить возможности для создания конкурентных преимуществ и повышения уровня конкурентной устойчивости, поскольку гибкое предприятие должно предлагать потребителям широкий ассортиментный ряд, чтобы охватить как можно больше потенциальных потребителей в своем сегменте рынка и пытаться полностью удовлетворить их потребности. Мобильность (реакция) выступает одним из главных свойств адаптивного развития предприятия розничной

торговли, поскольку опыт и квалификация управленческого персонала определяют какие именно процессы и системы требуют соответствующих изменений и трансформаций, а также временной лаг для разработки и принятия мер по реагированию на современные вызовы бизнес-среды, а также то, насколько детально и комплексно будет проводиться мониторинг факторов внешнего окружения. Устойчивость обеспечивает гибкость и формирует адаптивность предприятия розничной торговли к изменению факторов внешней среды. Устойчивость зависит от того, насколько предприятие способно сохранять свое равновесное состояние под влиянием критериев динамизма и неопределенности.

С целью оценки благоприятности ландшафта адаптивного развития предприятий Донецкой Народной Республики разработана структурно-логическая схема, приведенная на рис.2.10.

Для формирования системы индикаторов оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики была разработана анкета (Приложение Д). В качестве респондентов были привлечены руководители, топ-менеджеры и ведущие специалисты торговых предприятий Донецкой Народной Республики в количестве 58 чел. Респондентам предлагалось ответить на перечень вопросов о современном состоянии, проблемах и перспективах развития бизнеса в Донецкой Народной Республике. По результатам проведенного анкетирования определены ключевые проблемы формирования благоприятного ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики.

Данный подход, по нашему мнению, позволяет получить дополнительные сведения относительно условий формирования и реализации адаптивной стратегии.

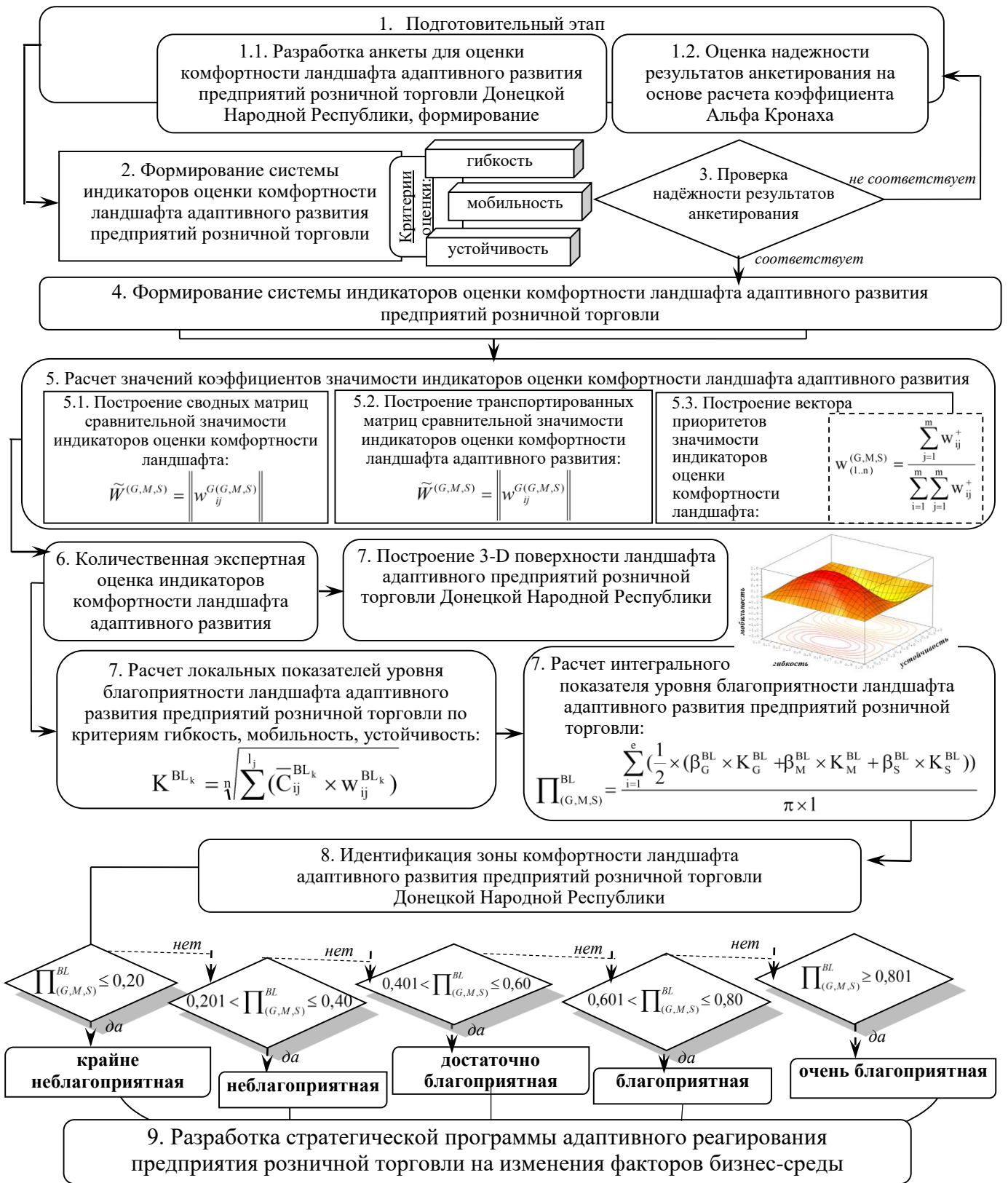


Рисунок 2.10 – Структурно-логическая модель оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики (авторская разработка)

Перед респондентами была поставлена задача высказать свою позицию относительно целесообразности учета *i-go* индикатора при оценке комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики по критериям: гибкость, мобильность и устойчивость. Надежность результатов проведенного анкетирования оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли проверена на основе коэффициента А. Кронбаха [59, с. 701], рассчитанного по формуле:

$$\alpha = \frac{\rho}{\rho - 1} \times \left(1 - \frac{\sum_{i=1}^{\rho} \delta_i^2}{\delta^2} \right) \quad (2.7)$$

где, ρ – количество вопросов в анкете «Оценка комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли»; δ_i^2 – внутренняя групповая дисперсия; δ^2 – общая дисперсия.

Значение показателя, по результатам расчетов составило $\alpha=0,79$, что позволяет сделать вывод о высокой надежности полученных результатов анкетирования.

По результатам обработки анкетных данных была сформирована система индикаторов оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики (табл. 2.3). Отметим, что сформированная в рамках исследования система индикаторов оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли, в отличие от существующих, комплексно интегрирует три группы индикаторов, учитывающих ключевые свойства адаптивности (гибкость, мобильность, устойчивость) к действию факторов внешней среды с учетом отраслевых особенностей сферы розничной торговли и позволяет определить зону комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли с учетом свойств современной внешней среды: неопределенность, сложность, динамизм.

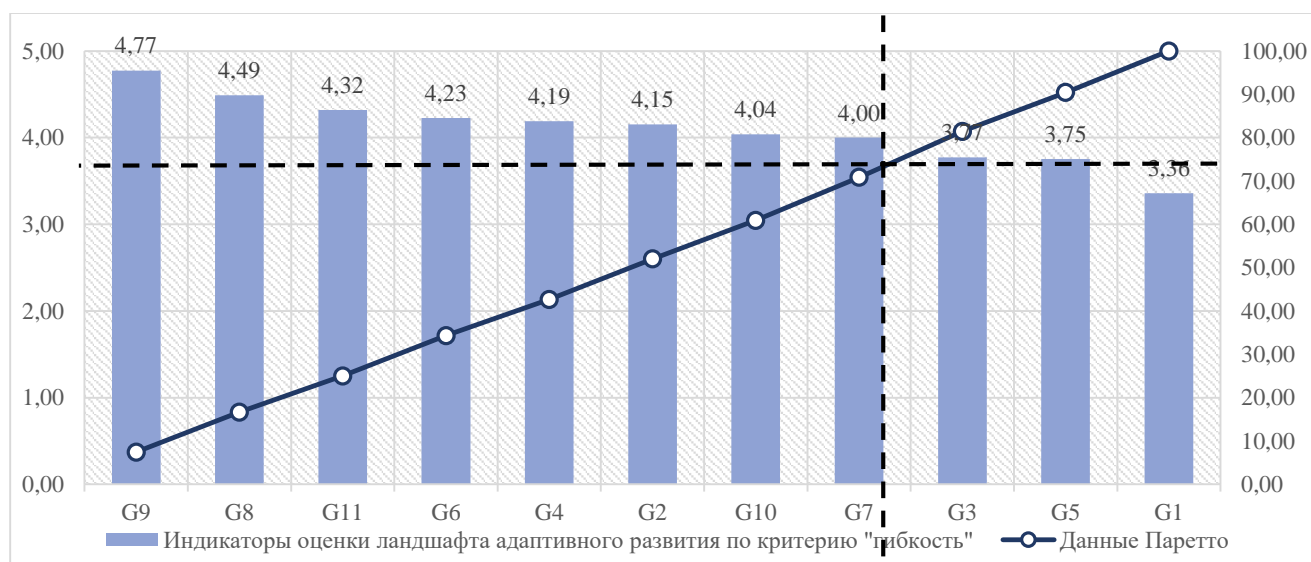
Таблица 2.3 - Система индикаторов оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики (авторская разработка)

Критерии и индикаторы	Условные обозначения
1	2
Гибкость	
Наличие стратегии развития	G ₁
Возможности своевременной диверсификации товарного портфеля	G ₂
Доступность информационных ресурсов	G ₃
Логистический потенциал региона	G ₄
Возможности расширения каналов коммуникации с потребителем	G ₅
Возможности расширения рынков сбыта	G ₆
Возможности привлечения инвестиционного капитала	G ₇
Гибкость ценовой политики	G ₈
Альтернативность выбора поставщиков	G ₉
Пространственный потенциал региона	G ₁₀
Возможности привлечения и использования заемного капитала	G ₁₁
Мобильность (реакция)	
Устойчивость коммуникационных связей с потребителем	M ₁
Инновационная активность и инициативность персонала	M ₂
Возможность использования различных платежных систем	M ₃
Способность к проактивному планированию и прогнозированию деятельности	M ₄
Цифровой менеджмент предприятия	M ₅
Имплементированность современных цифровых возможностей	M ₆
Цифровая компетентность персонала	M ₇
Доступность цифровых платформ для взаимодействия со стейкхолдерами	M ₈
Готовность персонала к цифровой трансформации бизнес-процессов	M ₉
Цифровой потенциал предприятия (наличие ПК, ПО, облачных сервисов)	M ₁₀
Устойчивость	
Маневренность собственного капитала	S ₁
Финансовая устойчивость	S ₂
Деловая активность	S ₃
Текущая ликвидность	S ₄
Ритмичность продаж	S ₅
Сбалансированность товарного предложения и потребительского спроса	S ₆
Устойчивость ассортимента	S ₇
Оптимальность портфеля заказов	S ₈
Относительная рыночная доля	S ₉

Обработка результатов анкетирования позволила обработать результаты ответов экспертов, которые были распределены согласно шкалы Лайкерта. В рамках проводимого исследования нами была использована классическая шкала Лайкерта, которая состоит из пяти оценок [39, с. 438]: полностью согласен (5

баллов); согласен (4 балла); частично согласен (3 балла); частично не согласен (2 балла); полностью не согласен (1 балл).

Результаты суждений экспертов относительно необходимости учета i -го индикатора j -той группы критериев оценки ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли в порядке их приоритетности ранжированы на основе построения диаграмм Парето (рис. 2.11-2.13).



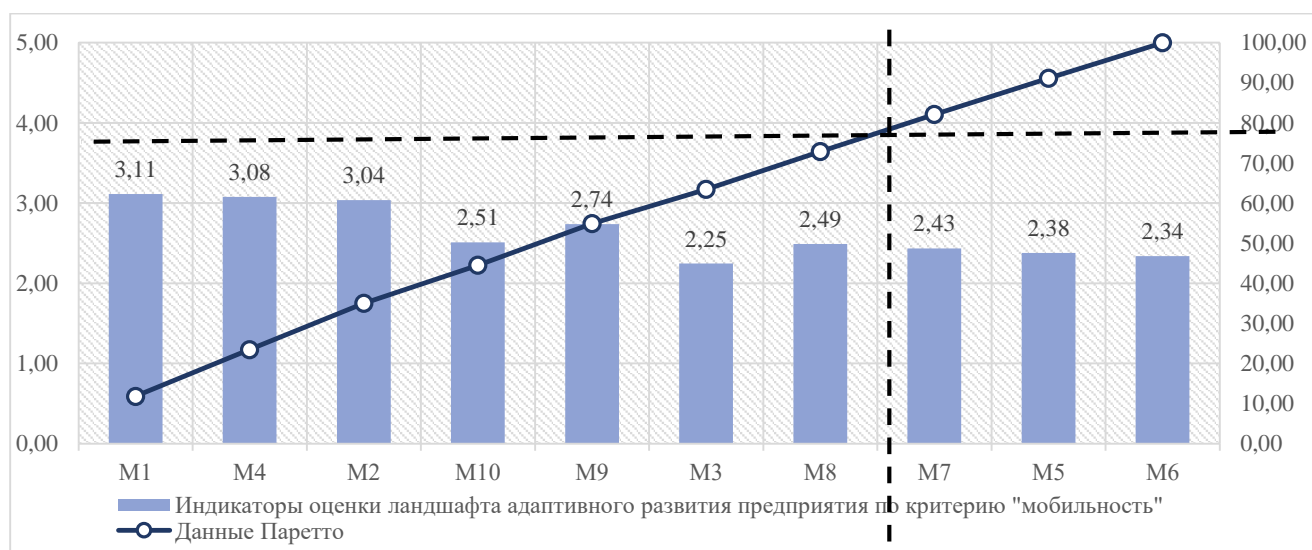
Примечание: условные обозначения индикаторов приведены в табл. 2.2

Рисунок 2.11 - Анализ Парето суждений руководителей и специалистов предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики относительно влияния индикаторов на формирование ландшафта адаптивного развития по критерию «гибкость» (построено автором на основе данных Приложения Д, табл. Д.1)

Анализируя данные диаграммы (рис. 2.11) следует отметить, что согласно мнения руководителей и ведущих специалистов, благоприятность ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли по критерию «гибкость» формируют индикаторы: G₉ – альтернативность выбора поставщиков (4,77 бала), G₈ – гибкость ценовой политики (4,49 балла), G₁₁ – возможность привлечения и использования заемного капитала (4,32 балла) и G₆ – возможности расширения рынков сбыта (4,23). Руководители предприятий недооценивают значимость такого, на наш взгляд, важного для адаптивного развития предприятия розничной торговли фактора как: G₁ – наличие стратегии развития (3,36 бала), а, следовательно, и четких стратегических целей. При этом, не достаточно фокусируется внимание на информационной составляющей и ее важности для

формирования стратегии адаптивного развития. Так, по результатам анализа, оценка значимости индикатора «G₃ – доступность информационных ресурсов» составляет всего 3,77 балла, а «G₆ – возможность расширения каналов коммуникации с потребителем» - 4,23 балла. Считаем, что недооценка значимости данных индикаторов руководителями и специалистами предприятий розничной торговли не позволяет сформировать эффективную адаптивную стратегию развития.

Результаты ранжирования значимости индикаторов оценки благоприятности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли по критерию «мобильность» представлены на рис. 2.12.



Примечание: условные обозначения индикаторов приведены в табл. 2.2

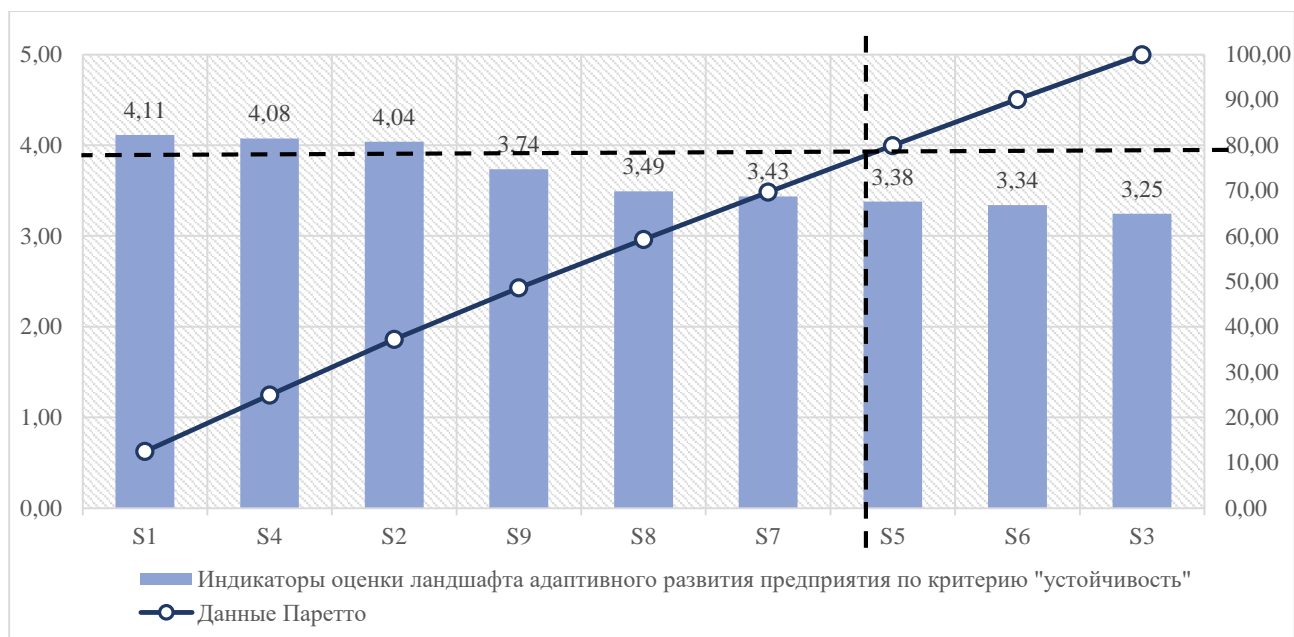
Рисунок 2.12 - Анализ Парето суждений руководителей и специалистов предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики относительно влияния индикаторов на формирование ландшафта адаптивного развития по критерию «мобильность» (построено автором на основе данных Приложения Д, табл. Д.2)

Полученные в процессе оценивания экспертные оценки благоприятности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли по критерию «мобильность» свидетельствуют о недооценке значимости цифровизации и необходимости цифровой трансформации бизнес-процессов. Средняя оценка значимости индикаторов данного блока является достаточно низкой и составляет

всего 2,64 балла, что, в условиях современных вызовов бизнес-среды может негативно повлиять на сохранение параметров жизнеспособности предприятия.

Наиболее значимыми индикаторами, формирующими ландшафт адаптивного развития по мнению руководителей, являются: M_1 – устойчивость коммуникационных связей с потребителем (3,11 бала), M_4 – способность к проактивному планированию и прогнозированию деятельности (3,08 балла), M_2 – инновационная активность и инициативность персонала (3,04 балла) и M_{10} – цифровой потенциал предприятия (2,51 балла). Руководители предприятий недооценивают значимость критически важных, по нашему мнению, индикаторов как: M_7 – цифровая компетентность персонала (2,43 бала), M_5 – цифровой менеджмент – 2,38 балла, а также M_8 – доступность цифровых платформ для взаимодействия со стейкхолдерами (2,48). Считаем, что недооценка руководителями и специалистами предприятий розничной торговли значимости индикаторов блока «мобильность» сдерживает темпы роста товарооборота. Поскольку, в эпоху стремительного развития информационно-коммуникационных технологий и инноваций важное значение приобретают процессы цифровизации бизнес-процессов, которые являются «точками роста» бизнеса.

Анализ результатов экспертного исследования относительно важности учета индикаторов по критерию «устойчивость» при оценке ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики индикатора (рис. 2.13) позволил сделать вывод о том, что большая часть руководителей предприятий большее внимание акцентируют на финансовом аспекте. Безусловно, в деятельности торгового предприятия немаловажную роль играют финансовые ресурсы, недостаток которых является ограничительным фактором для реализации мер текущего и стратегического характера.



Примечание: условные обозначения индикаторов приведены в табл. 2.2

Рисунок 2.13 - Анализ Парето суждений руководителей и специалистов предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики относительно влияния индикаторов на формирование ландшафта адаптивного развития по критерию «устойчивость» (построено автором на основе данных Приложения Д, табл. Д.3)

Наиболее значимыми индикаторами группы «устойчивость», по мнению руководителей и специалистов предприятий розничной торговли, являются: S_1 – маневренность собственного капитала (4,11 балла), S_4 – текущая ликвидность (4,08 балла), S_2 – финансовая устойчивость (4,04 балла). Обращает внимание, недооценка значимости таких индикаторов как: S_5 – ритмичность продаж, S_6 – сбалансированность товарного предложения и потребительского спроса и S_3 – деловая активность.

Согласно логике предложенного подхода, следующий этап предполагает построение матриц сравнений $W_t = \{w_{ij}\}$ индикаторов оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики. Построение матриц сравнений осуществляется согласно условия: если влияние i -го индикатора k -той группы критериев оценки комфортности ландшафта адаптивного развития выше влияния j -го индикатора, то $w_{ij} = 1$; если, по мнению экспертов, влияние i -го и j -го оценки комфортности ландшафта адаптивного развития равнозначное: $w_{ij} = w_{ji} = 0$.

$$\tilde{W} = \|w_{ij}^+\|, w_{ij} \in \{-1, 0, 1\}, \quad (2.8)$$

$$\tilde{W}^+ = \|w_{ij}^+\|, w_{ij}^+ \in \{0, 1, 2\} \quad (2.9)$$

где, $w_{ij} = -1$ означает преимущество i -го индикатора оценки комфортности ландшафта адаптивного развития n -го предприятия розничной торговли над j -м индикатором k -той группы критериев (гибкость, мобильность, устойчивость);

$w_{ij} = 0$ – равноценность i -го и j -го индикаторов оценки комфортности ландшафта адаптивного развития n -го предприятия розничной торговли;

$w_{ij} = 1$ – преимущество j -го индикатора оценки комфортности ландшафта адаптивного развития n -го предприятия розничной торговли над j -м индикатором k -той группы критериев (гибкость, мобильность, устойчивость).

$\tilde{W}^+ = \|w_{ij}^+\|$ – трансформированная матрица сравнений индикаторов оценки комфортности ландшафта адаптивного развития n -го предприятия розничной торговли.

Расчет элементов сводной матрицы сравнений индикаторов оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли (w_{ij}), осуществляется согласно экспертных оценок в зависимости от их приоритетности [108, с. 9]:

$$w_{ij} = \frac{1}{k} \times \sum_{t=1}^m W_t \quad (2.10)$$

где, w_{ij} – средневзвешенная оценка i -го индикатора оценки комфортности ландшафта адаптивного развития n -го предприятия розничной торговли k -той группы критериев (гибкость, мобильность, устойчивость);

k – количество респондентов;

W_t – значение элемента матрицы сравнений по i -му индикатору оценки комфортности ландшафта адаптивного развития n -го предприятия розничной торговли k -той группы критериев (гибкость, мобильность, устойчивость), присвоенное g -м экспертом.

Формирование векторов приоритетов i -го индикатора оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли k -той группы критериев (гибкость, мобильность, устойчивость) осуществляется по формуле:

$$w_{(1..n)}^{(G,M,S)} = \frac{\sum_{j=1}^m w_{ij}^+}{\sum_{i=1}^m \sum_{j=1}^m w_{ij}^+} \quad (2.11)$$

Сформированные матрицы сравнений и векторы приоритетов индикаторов оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли приведены ниже:

- по группе индикаторов «гибкость»:

$$\tilde{W}^G = \left\| w_{ij}^G \right\| = \begin{pmatrix} 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 0 & -1 & 1 & 0 & -1 & 1 \\ -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & -1 & -1 & 0 & -1 & -1 & 0 \\ -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 1 & -1 \\ 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & -1 & -1 & -1 & -1 \\ 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 0 & 0 & 1 & -1 & 0 & 11 \\ 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & -1 & -1 & 0 & 1 & 0 \\ 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 1 \\ -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 1 & 1 & 0 & -1 & 1 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 \\ 1 & 1 & -1 & 1 & 0 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 \\ -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & -1 & 0 & 1 & -1 & 0 \end{pmatrix} \tilde{W}^{G+} = \left\| w_{ij}^{G+} \right\| = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 1 & 0 & 2 & 1 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 \\ 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2 \\ 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 1 & 0 & 2 & 0 & 1 & 1 & 1 & 2 & 0 & 1 \\ 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 0 & 0 & 1 & 2 \\ 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 & 0 & 2 & 0 \\ 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 2 & 2 & 1 & 0 & 2 \\ 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 0 & 2 & 1 & 0 \\ 2 & 2 & 0 & 2 & 1 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 \\ 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 0 & 1 & 2 & 0 \end{pmatrix}$$

WG1	0,126
WG2	0,074
WG3	0,116
WG4	0,074
WG5	0,221
WG6	0,126
WG7	0,147
WG8	0,116
WG9	0,116
WG10	0,158
WG11	0,126

- по группе индикаторов «мобильность»:

$$\tilde{W}^M = \left\| w_{ij}^M \right\| = \begin{pmatrix} 0 & -1 & 1 & 1 & -1 & -1 & 0 & -1 & -1 & 0 \\ 1 & 0 & -1 & -1 & 0 & 1 & 1 & 0 & 1 & -1 \\ -1 & 1 & 0 & 1 & -1 & -1 & -1 & -1 & -1 & -1 \\ -1 & 1 & -1 & 0 & 0 & 0 & 1 & -1 & 0 & 1 \\ 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & -1 & -1 & 0 & 1 & 0 \\ 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 1 \\ 0 & -1 & 1 & -1 & 1 & 1 & 0 & -1 & 1 & 0 \\ 1 & 0 & 1 & 0 & 0 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 \\ 1 & -1 & 1 & 0 & -1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 1 \\ 0 & 1 & 1 & 1 & 0 & -1 & 0 & 1 & -1 & 0 \end{pmatrix} \tilde{W}^{M+} = \left\| w_{ij}^{M+} \right\| = \begin{pmatrix} 1 & 0 & 2 & 2 & 0 & 0 & 1 & 0 & 0 & 1 \\ 2 & 1 & 0 & 0 & 1 & 2 & 2 & 1 & 2 & 0 \\ 0 & 2 & 1 & 2 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 & 0 \\ 0 & 2 & 0 & 1 & 1 & 1 & 2 & 0 & 1 & 2 \\ 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 0 & 0 & 1 & 2 & 1 \\ 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 & 0 & 2 & 0 & 2 \\ 1 & 0 & 2 & 0 & 2 & 2 & 1 & 0 & 2 & 1 \\ 2 & 1 & 2 & 1 & 1 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 \\ 2 & 0 & 2 & 1 & 0 & 2 & 1 & 2 & 1 & 2 \\ 1 & 2 & 2 & 2 & 1 & 0 & 1 & 2 & 0 & 1 \end{pmatrix}$$

WM1	0,104
WM2	0,164
WM3	0,075
WM4	0,149
WM5	0,164
WM6	0,179
WM7	0,164
WM8	0,149
WM9	0,194
WM10	0,179

-по группе индикаторов «устойчивость»:

$$\tilde{W}^S = \left\| w_{ij}^S \right\| = \begin{pmatrix} 0 & 1 & 1 & -1 & 1 & 1 & 1 & 0 & 1 \\ -1 & 0 & 1 & -1 & -1 & 1 & 1 & 0 & 1 \\ 1 & -1 & 0 & -1 & 0 & 1 & 1 & 1 & 1 \\ -1 & 1 & 1 & 0 & 1 & 1 & -1 & 0 & 0 \\ 1 & 1 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & 1 & -1 \\ -1 & -1 & -1 & -1 & 1 & 0 & -1 & -1 & 0 \\ -1 & -1 & -1 & 1 & -1 & 1 & 0 & 1 & -1 \\ 0 & 0 & -1 & 0 & -1 & 1 & -1 & 0 & 0 \\ -1 & 1 & -1 & 0 & 1 & 0 & 1 & 0 & 0 \end{pmatrix} \tilde{W}^{S+} = \left\| w_{ij}^{S+} \right\| = \begin{pmatrix} 1 & 2 & 2 & 0 & 2 & 2 & 2 & 1 & 2 \\ 0 & 1 & 2 & 0 & 0 & 2 & 2 & 1 & 2 \\ 2 & 0 & 1 & 0 & 1 & 2 & 2 & 2 & 2 \\ 0 & 2 & 2 & 1 & 2 & 2 & 0 & 1 & 1 \\ 2 & 2 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 2 & 0 \\ 0 & 0 & 0 & 0 & 2 & 1 & 0 & 0 & 1 \\ 0 & 0 & 0 & 2 & 0 & 2 & 1 & 2 & 0 \\ 1 & 1 & 0 & 1 & 0 & 2 & 0 & 1 & 1 \\ 0 & 2 & 0 & 1 & 2 & 1 & 2 & 1 & 1 \end{pmatrix}$$

WS1	0,104
WS2	0,164
WS3	0,075
WS4	0,149
WS5	0,164
WS6	0,179
WS7	0,164
WS8	0,149
WS9	0,194

Учитывая общенаучный принцип создания и существования различных систем, сущность которого состоит в обеспечении гармоничного, сбалансированного соотношения составляющих систему элементов, актуализируется вопрос оценки сбалансированности условий и факторов адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики. Результаты данной оценки позволят установить соответствие условий, ресурсов и возможностей объективно установленному критерию оптимальности.

Таблица 2.4 - Значения средних экспертных оценок индикаторов оценки благоприятности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики (сформировано автором)

Критерии и индикаторы	Усл. обозн.	Значимость (w_{ij}), коэф.	Средняя экспертная оценка (x_{ij}), балл	Стандартизированное значение индикатора ($\bar{C}_{ij}^{KП_m}$), коэф.
Гибкость				
Наличие стратегии развития	G ₁	0,126	5,2	0,52
Возможности своевременной диверсификации товарного портфеля	G ₂	0,074	5,1	0,51
Доступность информационных ресурсов	G ₃	0,116	7,2	0,72
Логистический потенциал региона	G ₄	0,074	4,4	0,44
Возможности расширения каналов коммуникации с потребителем	G ₅	0,221	5,3	0,53
Возможности расширения рынков сбыта	G ₆	0,126	6,4	0,64
Возможности привлечения инвестиционного капитала	G ₇	0,147	2,1	0,21
Гибкость ценовой политики	G ₈	0,116	3,1	0,31
Альтернативность выбора поставщиков	G ₉	0,116	4,2	0,42
Пространственный потенциал региона	G ₁₀	0,158	7,2	0,72
Возможности привлечения и использования заемного капитала	G ₁₁	0,126	1,2	0,12
Мобильность (реакция)				
Устойчивость коммуникационных связей с потребителем	M ₁	0,091	5,3	0,53
Инновационная активность и инициативность персонала	M ₂	0,143	5,1	0,51
Возможность использования различных платежных систем	M ₃	0,065	2,5	0,25
Способность к проактивному планированию и прогнозированию деятельности	M ₄	0,260	3,7	0,37
Цифровой менеджмент предприятия	M ₅	0,143	2,4	0,24
Имплементированность современных цифровых возможностей	M ₆	0,156	3,7	0,37
Цифровая компетентность персонала	M ₇	0,143	3,9	0,39
Доступность цифровых платформ для взаимодействия со стейкхолдерами	M ₈	0,130	3,5	0,35
Готовность персонала к цифровой трансформации бизнес-процессов	M ₉	0,169	4,2	0,42
Цифровой потенциал предприятия (наличие ПК, ПО, облачных сервисов)	M ₁₀	0,156	3,4	0,34
Устойчивость				
Маневренность собственного капитала	S ₁	0,165	3,1	0,31
Финансовая устойчивость	S ₂	0,118	2,5	0,25
Деловая активность	S ₃	0,141	3,7	0,37
Текущая ликвидность	S ₄	0,129	3,2	0,32
Ритмичность продаж	S ₅	0,118	5,5	0,55
Сбалансированность товарного предложения и потребительского спроса	S ₆	0,047	4,7	0,47
Устойчивость ассортимента	S ₇	0,082	5,3	0,53
Оптимальность портфеля заказов	S ₈	0,082	4,1	0,41
Относительная рыночная доля	S ₉	0,118	5,4	0,54

Оценку сбалансированности осуществим на основе применения соответствующего математического аппарата взаимосвязей, учитывая, что взаимосвязи в системе факторов бизнес-среды формируются на основе функций $G(M, S)$, $M(G, S)$, $S(M, G)$.

G – вектор факторов, характеризующих комфортность ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли по критерию «гибкость»;

M – вектор факторов, характеризующих комфортность ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли по критерию «мобильность»;

S – вектор факторов, характеризующих комфортность ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли по критерию «устойчивость».

(G, M, S) – площадь поверхности графика, отражающая зоны сбалансированности, относительной сбалансированности и несбалансированности факторов бизнес-среды, влияющих на адаптивное развитие предприятий сферы розничной торговли.

По результатам проведенных расчетов, на основе использования современного инструмента для выполнения статистического анализа и проведения контроля качества Minitab, построена поверхность ландшафта адаптивного предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики (рис. 2.14).

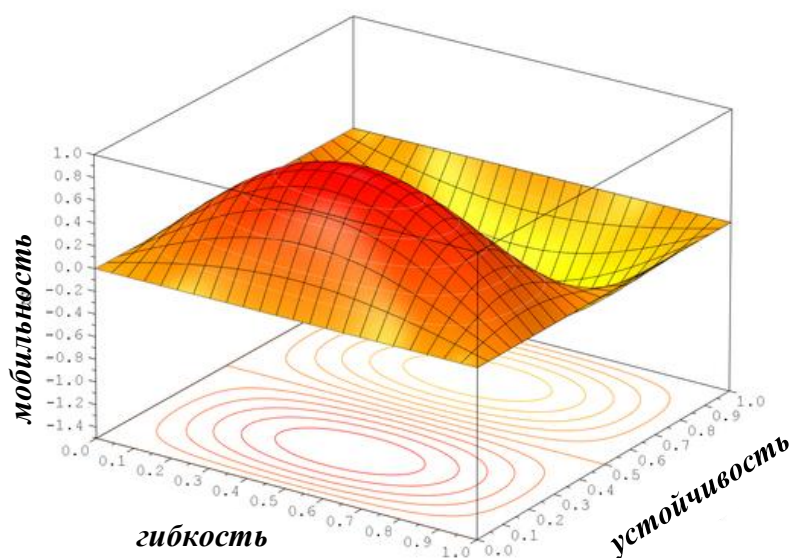


Рисунок 2.14 - Поверхность ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики (построено автором на основе данных Приложения Д)

Анализ приведенной на рис. 2.14 поверхности ландшафта возможно при улучшении индикаторов гибкости адаптивного развития в направлении повышения маневренности собственного капитала, стабилизации финансового состояния повышения эффективности использования финансовых ресурсов предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики. Для обеспечения адаптивности предприятий в современной бизнес-среде, топ-менеджмент должен адекватно оценивать значимость индикаторов и корректно ранжировать их значимость, правильно расставляя приоритеты в конкретной ситуации.

С целью идентификации зоны комфортности ландшафта на следующем этапе осуществлен расчет локальных показателей комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли k -той группы критериев (гибкость, мобильность, устойчивость) рассчитывается по формуле [59, с. 701]:

$$K^{BL_k} = \sqrt[n]{\sum_{i=1}^{I_j} (\bar{C}_{ij}^{BL_k} \times w_{ij}^{BL_k})} \quad j = \overline{1, l} \quad (2.12)$$

где, K_k^{BL} – локальный показатель благоприятности среды адаптивного развития n -го предприятия розничной торговли k -той группы критериев (гибкость, мобильность, устойчивость), коэф.;

$\bar{C}_{ij}^{KL_m}$ – стандартизированное значение i -го индикатора оценки комфортности ландшафта адаптивного развития n -го предприятия розничной торговли k -той группы критериев (гибкость, мобильность, устойчивость), которое рассчитывается по формуле [150, с. 41]:

$$\bar{C}_{ij}^{BL_m} = \sum_{j=1}^n \prod_{i=1}^n \frac{X_{ij}}{X_{\text{эталон}}} \quad (2.13)$$

где, x_{ij} – фактическое значение i -го индикатора оценки комфортности ландшафта адаптивного развития n -го предприятия розничной торговли k -той группы критериев (гибкость, мобильность, устойчивость);

$X_{\text{эталон}}$ – эталонное значение i -го индикатора оценки комфортности ландшафта адаптивного развития n -го предприятия розничной торговли k -той группы критериев (гибкость, мобильность, устойчивость).

w_{ij} – коэффициент значимости i -го индикатора оценки комфортности ландшафта адаптивного развития n -го предприятия розничной торговли k -той группы критериев (гибкость, мобильность, устойчивость), коэф.

Расчет интегрального показателя уровня благоприятности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли осуществляется по формуле:

$$\Pi_{(G,M,S)}^{BL} = \frac{\sum_{i=1}^e \left(\frac{1}{2} \times (\beta_G^{BL} \times K_G^{BL} + \beta_M^{BL} \times K_M^{BL} + \beta_S^{BL} \times K_S^{BL}) \right)}{\pi \times 1} \quad (2.14)$$

где, $\Pi_{(G,M,S)}^{BL}$ – интегральный показатель уровня комфортности ландшафта адаптивного развития n -го предприятия розничной торговли, коэф.;

$\beta_G^{BL}, \beta_M^{BL}, \beta_S^{BL}$ – коэффициенты значимости локальных показателей комфортности ландшафта адаптивного развития n -го предприятия розничной торговли по критериям: G-гибкость, M-мобильность, S-устойчивость, коэф., значение которых рассчитывается по формуле [139, с. 160]:

$$\beta_i = \frac{\omega^{i+1}}{1 - \omega^n} \quad (2.15)$$

где, $i=1,2,\dots,n$; $\omega = 0,618$ – пропорция «золотого сечения», которая удовлетворяет следующему уравнению:

$$\omega + \omega^2 = 1 \quad (2.16)$$

Таблица 2.5 - Значения ω^n в зависимости от количества критериев оценки, коэф.

Количество критериев оценки комфортности ландшафта адаптивного развития (n)	2	3	4	5	6	7	8
Значение ω^n	0,3819	0,2360	0,1458	0,0901	0,0557	0,0344	0,0213

Сформировано автором на основе [139, с. 160]

$K_G^{BL}, K_M^{BL}, K_S^{BL}$ – значения локальных показателей комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли по критериям: G-гибкость, M-мобильность, S-устойчивость, коэф.;

i – количество групп критериев оценки ($i = 3$);

π – константа ($\pi=3,14$);

l – радиус площади оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли ($l=1$).

Для идентификации зоны комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики необходимо обосновать предельные значения интегрального показателя. Для решения данной задачи, применим правило трех сигм учитывая правую и левостороннюю асимметрию распределения и коэффициент корректировки k , предложенный в работе [185]. Учитывая правило трех сигм, в результате шкалирования

сформирована следующая шкала значений для интегрального показателя (табл. 2.6).

Таблица 2.6 – Шкала распределения значений интегрального показателя уровня комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли (*авторская разработка*)

Зона комфортности ландшафта адаптивного развития	Интервал значений интегрального показателя $\prod_{(G,M,S)}^{BL}$
крайне неблагоприятная	$\prod_{(G,M,S)}^{BL} \leq 0,20$
неблагоприятная	$0,201 < \prod_{(G,M,S)}^{BL} \leq 0,40$
достаточно благоприятная	$0,401 < \prod_{(G,M,S)}^{BL} \leq 0,60$
благоприятная	$0,601 < \prod_{(G,M,S)}^{BL} \leq 0,80$
очень благоприятная	$\prod_{(G,M,S)}^{BL} \geq 0,801$

В таблице 2.7 приведены результаты расчетов комплексных и интегрального показателя уровня комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики.

Таблица 2.7 – Значения показателей оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики

Показатели	Значение, коэф.
Локальный показатель комфортности ландшафта адаптивного развития по критерию «гибкость», коэф.	0,601
Локальный показатель комфортности ландшафта адаптивного развития по критерию «мобильность», коэф.	0,550
Локальный показатель комфортности ландшафта адаптивного развития по критерию «устойчивость», коэф.	0,371
Интегральный показатель уровня комфортности ландшафта адаптивного развития, коэф.	0,427
Зона комфортности	достаточно благоприятная

Согласно результатов проведенных расчетов, уровень комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики можно оценить, как «умеренный».

Таим образом, сформированный 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.

Обобщая полученные результаты проведенного исследования отметим, что в регионе активно реализуется мер по интеграции в правовое, экономическое, культурное, образовательное пространство России, что открывает ряд перспектив для адаптивного развития сферы розничной торговли в регионе. Так, в рамках интеграции новых российских регионов в реализацию мер господдержки реализуются программы льготного кредитования предпринимателей, что расширяет возможности привлечения и использования заемного капитала для обеспечения адаптивного развития. Развитие банковской системы в Донецкой Народной Республике создаст возможность использования различных платежных систем при проведении расчетов с покупателями и стейкхолдерами, что будет способствовать увеличению темпов роста товарооборота и повышению уровня потребительской лояльности. Вместе с тем, по результатам проведенного анализа выявлена проблема обеспечения мобильности к изменениям современной бизнес-среды. Так, предприятия розничной торговли Донецкой Народной Республики недостаточно активно реализуют современные цифровые возможности адаптивного развития, не достаточно развита система «онлайн» продаж, что сдерживает темпы роста объема продаж. Перед предприятиями розничной торговли достаточно остро стоит задача цифровой трансформации бизнес-процессов, развития цифрового менеджмента, повышения цифровой компетентности персонала. Их решение будет способствовать расширению каналов коммуникации с потребителями, сбалансированность товарного предложения и потребительского спроса, обеспечению ритмичности продаж.

Таким образом, обеспечение высокого уровня адаптивности предприятий розничной торговли в настоящее время является ключевой доминантой развития, поскольку, как было аргументировано в 1 разделе диссертации, характеризует асимметрию адаптивных возможностей и адаптивных способностей. Учитывая, что адаптивность изменяется под влиянием внутренних или внешних причин,

которые в своем большинстве имеют случайный характер и ввиду системного характера адаптивной стратегии развития, актуализируется вопрос оценки адаптивных возможностей предприятия розничной торговли. Данная оценка позволит правильно определить фокус адаптивных трансформаций для реализации соответствующей стратегии. Решению данного вопроса посвящен следующий подраздел диссертации.

2.3. Оценка внутренних возможностей адаптивного развития предприятий розничной торговли

В условиях трансформационной экономики Донецкой Народной Республики, реализации интеграционных процессов и динамичности внешней среды адаптивность – как характеристика деятельности предприятия приобретает все большее практическое значение, что обусловлено усложнением среды функционирования, нарастанием темпов изменения потребительских запросов и предпочтений. В данных условиях эффективное функционирование и долгосрочное развитие предприятий розничной торговли определяются быстротой и адекватностью их реакции на изменения внешней среды и характеризуется внутренними возможностями адаптивного развития.

Осознание этих обстоятельств привело к активизации научного интереса исследователей к проблематике комплексной оценки возможностей адаптивного развития предприятий розничной торговли. Обоснованный выбор параметров оценки возможностей адаптивного развития и целенаправленное их использование с учетом изменений внешней среды, способствует достижению целевых стратегических ориентиров.

Различные методические подходы к оценке адаптивных возможностей развития предприятий являются предметом активных научных дискуссий среди отечественных и зарубежных ученых-экономистов: Д. М. Ахен, А. Клауз, Р. Тернер [20], Е.С. Галушко, С.А. Галушко [44], Е.А. Ильиной [92], Д.Э. Комаевой, М.Р. Дзагоевой, С.К. Токаевой [109], Т.С. Лукошкиной, Ю.Н. Галицкой [123], Л.Ф. Поповой [152], Л. Н. Усенко, Е. Н. Макаренко, В. А. Гузей

[197], Е.О. Ушаковой, Н.В. Дегтяревой, С.А. Вдовина [198], Л.М. Чеченовой [209], В.М. Ячменевой, Е.Ф. Ячменева [217] и др. Констатируя необходимость обеспечения высокого уровня адаптивности не только для выживания, но и для дальнейшего развития предприятий, ученые в своих публикациях предлагают реализовывать адаптационные мероприятия по отдельным направлениям, другие – только акцентируют внимание на целесообразности разработки комплексной системы адаптивного управления или ее отдельных подсистем. Изучение опубликованных работ и практики хозяйственной деятельности свидетельствуют о недостаточном освещении принципиально важных вопросов, связанных с формализацией научно-методического подхода к комплексной оценке адаптивных возможностей предприятий розничной торговли.

Формирование эффективной стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли возможно на основе развития методологии и инструментов исследования, практическая имплементация которых позволит своевременно выявлять и локализовать потенциальные угрозы, выявлять перспективные возможности бизнес-среды и успешно их использовать в деятельности. Адаптивность характеризует способность предприятия розничной торговли приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды. Именно благодаря способности предприятия к адаптации происходит его развитие. Мы придерживаемся мнения, что эта способность присуща всем без исключения хозяйствующим субъектам. Вместе с тем, предприятия розничной торговли отличаются своими ресурсными возможностями и адаптивными способностями. В зависимости от адаптивных возможностей предприятия розничной торговли по-разному реагируют на возникающие изменения внешней и внутренней среды.

Учитывая, что «...адаптивным является то предприятие розничной торговли, которое активно реализует процессы адаптации (приспособления) для достижения баланса с внешней средой и поддержания стратегического развития на длительную перспективу» [21, с. 94], для оценки возможностей адаптивного развития предприятий розничной торговли, прежде всего, необходимо определить критерии. Под критерием будем понимать «...признак, на основании которого проводится классификация, определение, или оценка объекта» [217, с.

92]. Критерий выражается совокупностью показателей. Показатель в таком случае – характеристика свойств объекта или процесса. Применение критериев и показателей позволяет проверить теоретические положения с помощью эмпирических данных.

Относительно сущности комплексной оценки, то в самом общем виде ее определяют, как «...обобщающую характеристику, полученную в результате исследования объекта по совокупности показателей» [20, с. 77]. Комплексная оценка адаптивных возможностей предприятия розничной торговли формируется на диалектическом единстве статического и динамического подходов. Статический подход предполагает определение системообразующих элементов и связей, составляющих адаптационный потенциал, выявление внешних и внутренних факторов. Динамический подход рассматривает происходящие изменения, связанные с процессами функционирования и развития предприятия и его внешней среды [29, с. 30]. Комплексная оценка осуществляется в определенной последовательности и включает основные этапы [124, 171, 196, 209]: определение объекта и цели оценки, обоснование системы частичных показателей, методики их расчета и источников информации, расчет интегральных показателей по выбранной методике и анализ результатов. Ключевым этапом в процессе комплексной оценки является определение обобщающей характеристики изучаемого объекта. Для этого используют два подхода, согласно которым вывод по объекту исследования базируется на результатах расчета совокупности показателей или единого обобщающего показателя. Выбор в пользу любого из указанных подходов определяется объектом и целевыми установками комплексной оценки [123, с. 80].

Принимая во внимание существующие подходы к комплексной оценке и учитывая особенности адаптивного развития предприятий розничной торговли, разработан научно-методический подход к комплексной оценке уровня адаптивности предприятия розничной торговли.

Первый этап предлагаемого подхода предполагает формирование системы показателей. Проведенное изучение современной научной литературы и подходов к оценке адаптивных возможностей субъектов хозяйствования

позволило сделать вывод о том, что несмотря на всю многогранность исследования различных аспектов адаптивности, отсутствуют общепринятый подход к формированию системы показателей. Существующие научные подходы преимущественно фокусируют внимание на отдельных аспектах финансово-хозяйственной деятельности предприятия, интегральная оценка в основном строится на финансовых показателях и не учитывается отраслевая специфика предприятий сферы розничной торговли, что снижает эффективность разрабатываемых управленческих решений относительно адаптивного развития.

С целью формирования системы показателей оценки возможностей адаптивного развития считаем необходимым определить требования, выполнение которых позволит аргументировано обосновать управленческие решения. Такими требованиями, на наш взгляд, являются: достаточность, объективность, комплексность, непротиворечивость, сопоставимость, системность.

Для обоснования целесообразности включения детерминант в аналитическую модель оценки возможностей адаптивного развития предприятий розничной торговли были выдвинуты и приняты следующие гипотезы $\{\mu_1, \mu_2, \mu_3, \mu_4, \mu_5, \mu_6, \mu_7, \mu_8, \mu_9, \mu_{10}\}$:

μ_1 : материально-техническая детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли;

μ_2 : кадровая детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли;

μ_3 : финансовая детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли;

μ_4 : организационная детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли;

μ_5 : пространственная детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли;

μ_6 : информационная детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли;

μ_7 : инновационная детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли;

μ_8 : организационная детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли;

μ_9 : высокий уровень адаптивности предприятия розничной торговли способствует обеспечению эффективности и результативности деятельности;

μ_{10} : высокий уровень адаптивности предприятия розничной торговли способствует созданию ключевых факторов успеха.

Для оценки пригодности выдвинутых гипотез были привлечены топ-менеджеры и ведущие специалисты в сфере розничной торговли (количество респондентов составило 35 чел.). Данные для исследования были собраны с помощью бальной шкалы Лайкерта [234, с. 357].

Проверка надежности выдвинутых гипотез осуществлена с помощью коэффициентов статистической пригодности (Приложение Е, табл. Е2) по использованию программного обеспечения *LISREL* [49, с. 68], построена модель проверки гипотез рис. 2.15, обобщение результатов проверки которой позволяет сделать общий вывод об их пригодности на уровне доверия в среднем 92%.

По результатам обработки первого блока анкетных данных, были определены основные детерминанты оценки возможностей адаптивного развития (рис. 2.16): материально-техническая, кадровая, финансовая, информационная, организационная, инновационная, пространственная и маркетинговая, по каждой из которых были определены ключевые показатели оценки (рис. 2.17).

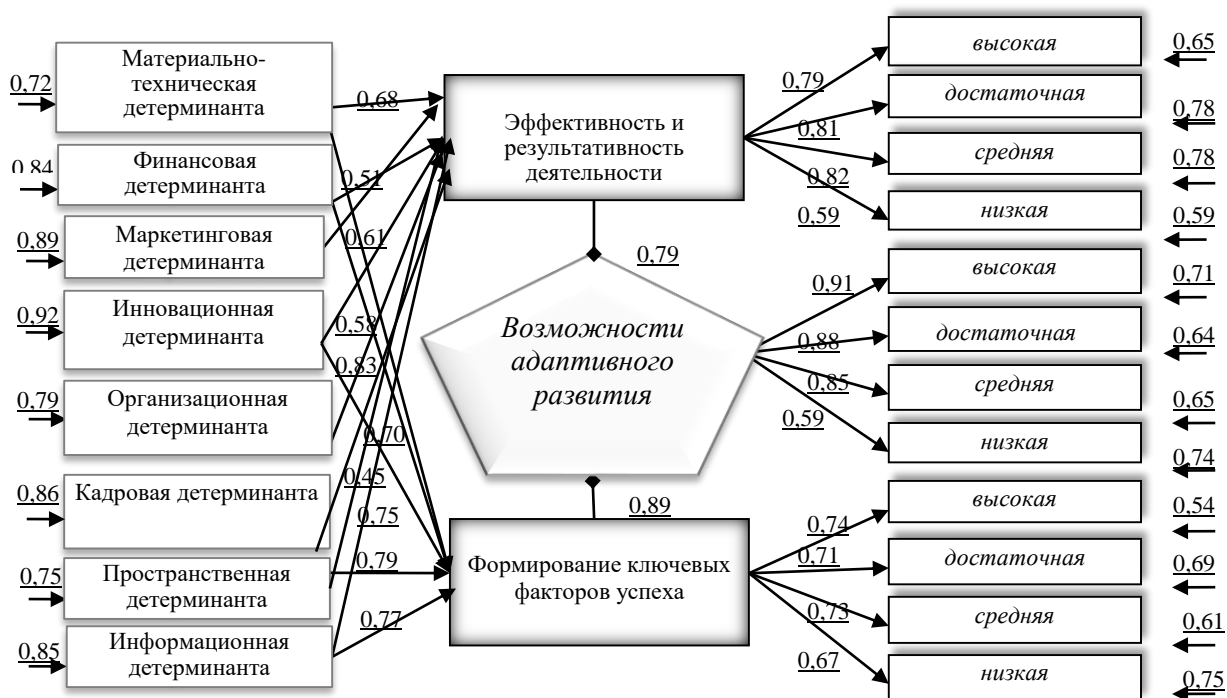


Рисунок 2.15 – Теоретическая модель проверки гипотез относительно определения ключевых детерминант внутренних возможностей адаптивного развития предприятий розничной торговли (построено автором)

Сформированная по результатам оценки структурная модель приведена на рис. 2.16.

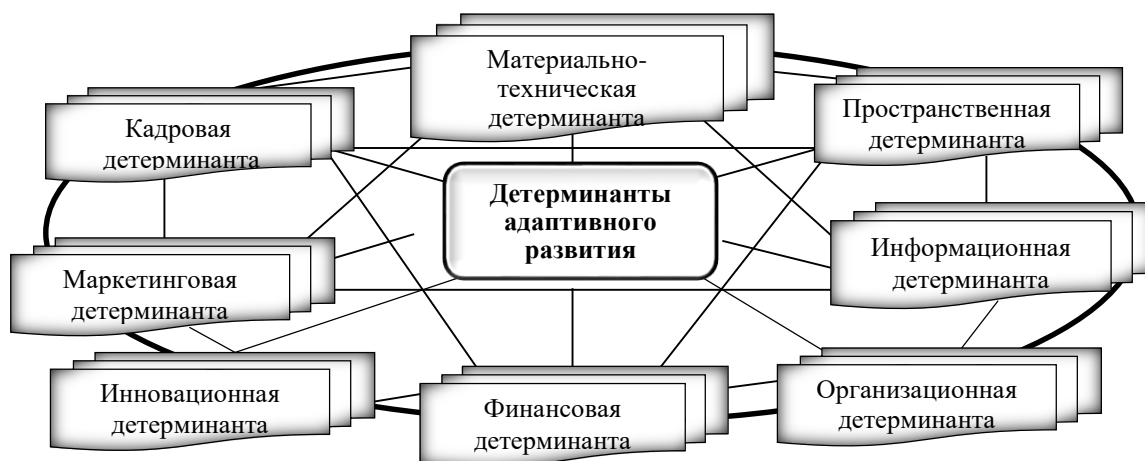


Рисунок 2.16 – Структурная модель ключевых детерминант оценки внутренних возможностей адаптивного развития предприятия розничной торговли (авторская разработка)

На следующем этапе рассчитываются структурные показатели адаптивных возможностей (по детерминантам согласно рис. 2.17), а также определяется значимость индикаторов, используемых для их оценки.

Расчет структурных показателей по каждой k -той детерминанте адаптивных возможностей предприятия розничной торговли осуществляется по формуле:

$$D_k^{AB} = \sqrt[n]{\sum_{i=1}^{l_j} (\bar{C}_{ij}^{AB_k} \times \mu_{ij}^{AB_k})} \quad j = \bar{1, l} \quad (2.17)$$

где, D_k^{AB} – структурный показатель k -той 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 -той детерминанты адаптивных возможностей n -го предприятия розничной торговли (материально-технической, кадровой, финансовой, информационной, организационной, инновационной, пространственной и маркетинговой), которое рассчитывается по формуле [185]:

$$\bar{C}_{ij}^{AB_k} = \sum_{j=1}^n \prod_{i=1}^n \frac{d_{ij}}{d_{\text{эталон}}} \quad (2.18)$$

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

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

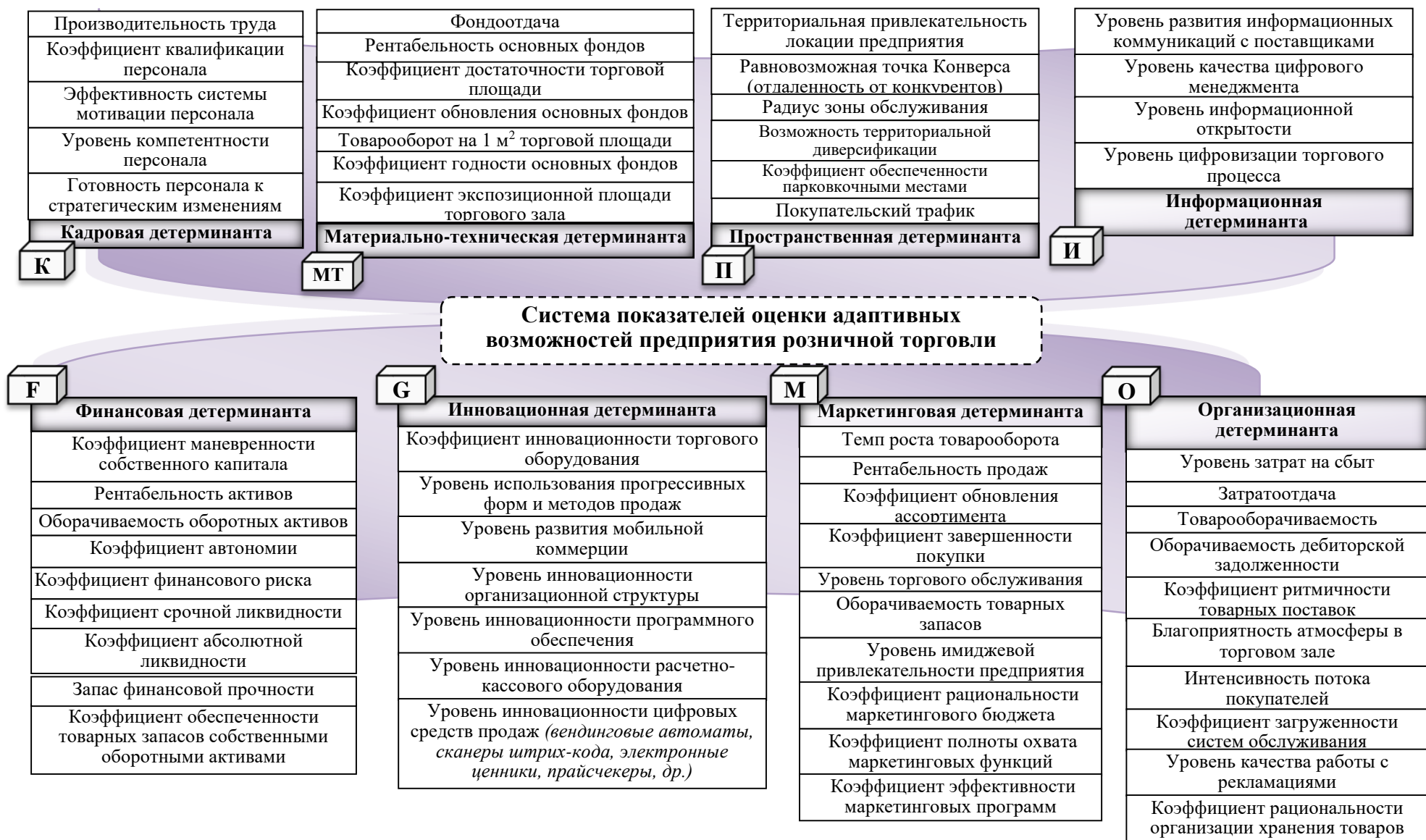


Рисунок 2.17 – Система детерминант для оценки внутренних адаптивных возможностей предприятия розничной торговли (авторская разработка)

μ_{ij} – значимость i -го индикатора оценки k -той детерминанты адаптивных возможностей n -го предприятия розничной торговли определяется на основе шкалы Фишберна [161], коэф.:

$$\begin{cases} \sum \mu_i^{AB_k} = 1 \\ \mu_i^{AB_k} \geq 0, i = \overline{1, n} \end{cases}, \quad \mu_i^{AB_k} = \frac{2(n-i+1)}{n(n+1)} \quad (2.19)$$

Для лингвистической оценки значений структурных показателей внутренних адаптивных возможностей предприятий используется функция желательности Харрингтона [112], которая имеет интервал от 0 до 1. Значение $d_i = 0$ соответствует абсолютно неприемлемому уровню внутренних адаптивных возможностей, значение $d_i = 1$ – самому высокому уровню внутренних адаптивных возможностей. Значение $d_i = 0,37$ соответствует границе допустимых значений (средний уровень внутренних адаптивных возможностей). На рис. 2.18 представлены диапазоны значений структурных показателей внутренних адаптивных возможностей, соответствующие точкам кривой Харрингтона, которая описывается моделью следующего вида:

$$d = \exp[\exp(-\bigcup^{Po})^{-n}] \quad (2.20)$$

где d – функция желательности Харрингтона.

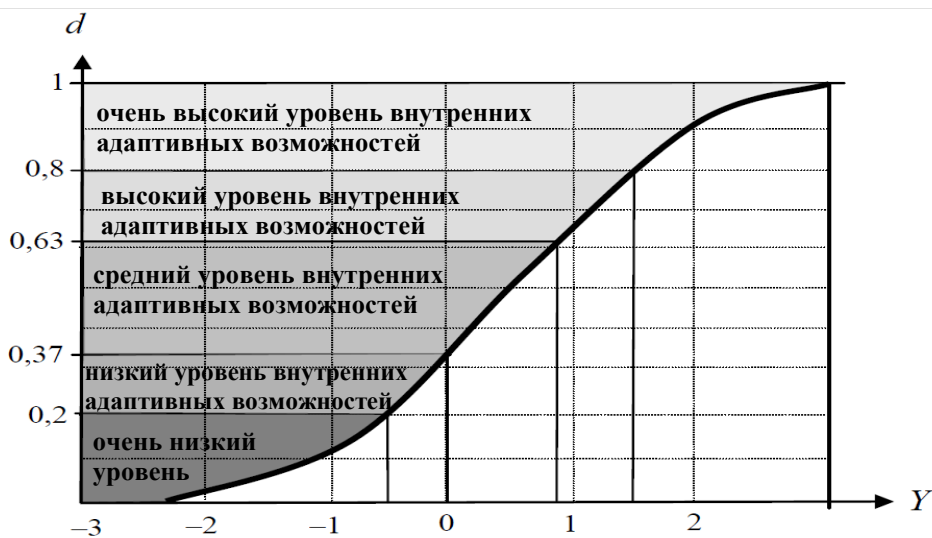


Рисунок 2.18 – Шкала Харрингтона для определения уровня внутренних адаптивных возможностей предприятий розничной торговли [112]

Значения стандартизированных значений индикаторов оценки детерминант внутренних адаптивных возможностей предприятия розничной торговли приведены в Приложении Е (табл. Е.4-Е.11), а структурных показателей в табл. 2.8.

Таблица 2.8 – Значения структурных показателей оценки внутренних адаптивных возможностей исследуемой совокупности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики в 2021-2023 гг.(коэф.)

Название предприятия	Детерминанты оценки адаптивных возможностей																							
	Информационная			Технико-технологическая			Финансовая			Кадровая			Организационная			Маркетинговая			Инновационная			Пространственная		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
ООО «Мир продуктов»	0,655	0,676	0,871	0,678	0,684	0,692	0,483	0,639	0,652	0,440	0,505	0,662	0,695	0,782	0,849	0,476	0,682	0,725	0,346	0,417	0,491	0,346	0,417	0,491
ООО «Атлант-Фуд»	0,592	0,604	0,785	0,734	0,730	0,730	0,494	0,435	0,662	0,514	0,600	0,711	0,607	0,698	0,501	0,520	0,727	0,769	0,374	0,446	0,518	0,374	0,446	0,518
ООО «МДК-милк»	0,582	0,586	0,631	0,676	0,707	0,771	0,434	0,450	0,503	0,626	0,625	0,746	0,446	0,570	0,550	0,454	0,692	0,713	0,345	0,431	0,548	0,345	0,431	0,548
ООО «Альфа ресурс»	0,442	0,480	0,538	0,673	0,697	0,713	0,454	0,396	0,637	0,413	0,464	0,721	0,384	0,458	0,592	0,532	0,750	0,774	0,343	0,425	0,506	0,343	0,425	0,506
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,459	0,478	0,531	0,808	0,796	0,848	0,478	0,521	0,557	0,699	0,600	0,728	0,377	0,457	0,360	0,503	0,742	0,641	0,412	0,486	0,602	0,412	0,486	0,602
ООО «Престиж»	0,385	0,420	0,461	0,642	0,663	0,715	0,386	0,247	0,451	0,625	0,667	0,694	0,373	0,497	0,393	0,572	0,823	0,813	0,328	0,404	0,507	0,328	0,404	0,507
ООО «Юна»	0,427	0,492	0,538	0,697	0,741	0,753	0,558	0,532	0,645	0,535	0,662	0,762	0,402	0,513	0,401	0,621	0,835	0,867	0,356	0,452	0,535	0,356	0,452	0,535
ООО «Сапсан Трейд»	0,739	0,741	0,785	0,435	0,482	0,497	0,485	0,538	0,694	0,769	0,655	0,629	0,512	0,618	0,646	0,760	0,728	0,772	0,222	0,294	0,353	0,222	0,294	0,353
ООО «Кристина»	0,546	0,563	0,597	0,444	0,373	0,357	0,410	0,403	0,434	0,567	0,679	0,779	0,504	0,555	0,427	0,694	0,662	0,686	0,227	0,228	0,253	0,227	0,228	0,253
ООО «Пульс Торг»	0,664	0,667	0,707	0,577	0,645	0,625	0,549	0,526	0,767	0,770	0,682	0,764	0,392	0,497	0,523	0,458	0,697	0,750	0,294	0,394	0,444	0,294	0,394	0,444
ООО «Стимул Трейд»	0,510	0,523	0,581	0,505	0,548	0,507	0,468	0,525	0,646	0,500	0,749	0,840	0,327	0,419	0,508	0,524	0,754	0,729	0,257	0,334	0,360	0,257	0,334	0,360
ООО «АУРУМ»	0,527	0,556	0,608	0,638	0,588	0,643	0,512	0,330	0,561	0,538	0,705	0,581	0,347	0,425	0,332	0,539	0,762	0,795	0,325	0,359	0,457	0,325	0,359	0,457
ООО «Везето»	0,689	0,704	0,823	0,381	0,372	0,353	0,383	0,454	0,592	0,576	0,714	0,817	0,439	0,566	0,411	0,857	0,820	0,865	0,194	0,227	0,250	0,194	0,227	0,250
ООО «Торетто»	0,668	0,685	0,724	0,595	0,493	0,563	0,490	0,422	0,557	0,756	0,759	0,864	0,520	0,607	0,481	0,526	0,775	0,838	0,304	0,301	0,399	0,304	0,301	0,399
ООО «ХОР-Трейд»	0,444	0,486	0,542	0,648	0,651	0,639	0,400	0,402	0,614	0,544	0,646	0,761	0,584	0,680	0,544	0,501	0,749	0,816	0,331	0,397	0,454	0,331	0,397	0,454
<i>Среднее значение</i>	<i>0,555</i>	<i>0,577</i>	<i>0,648</i>	<i>0,609</i>	<i>0,611</i>	<i>0,627</i>	<i>0,465</i>	<i>0,455</i>	<i>0,598</i>	<i>0,591</i>	<i>0,647</i>	<i>0,737</i>	<i>0,461</i>	<i>0,556</i>	<i>0,501</i>	<i>0,569</i>	<i>0,746</i>	<i>0,770</i>	<i>0,310</i>	<i>0,373</i>	<i>0,445</i>	<i>0,346</i>	<i>0,417</i>	<i>0,491</i>

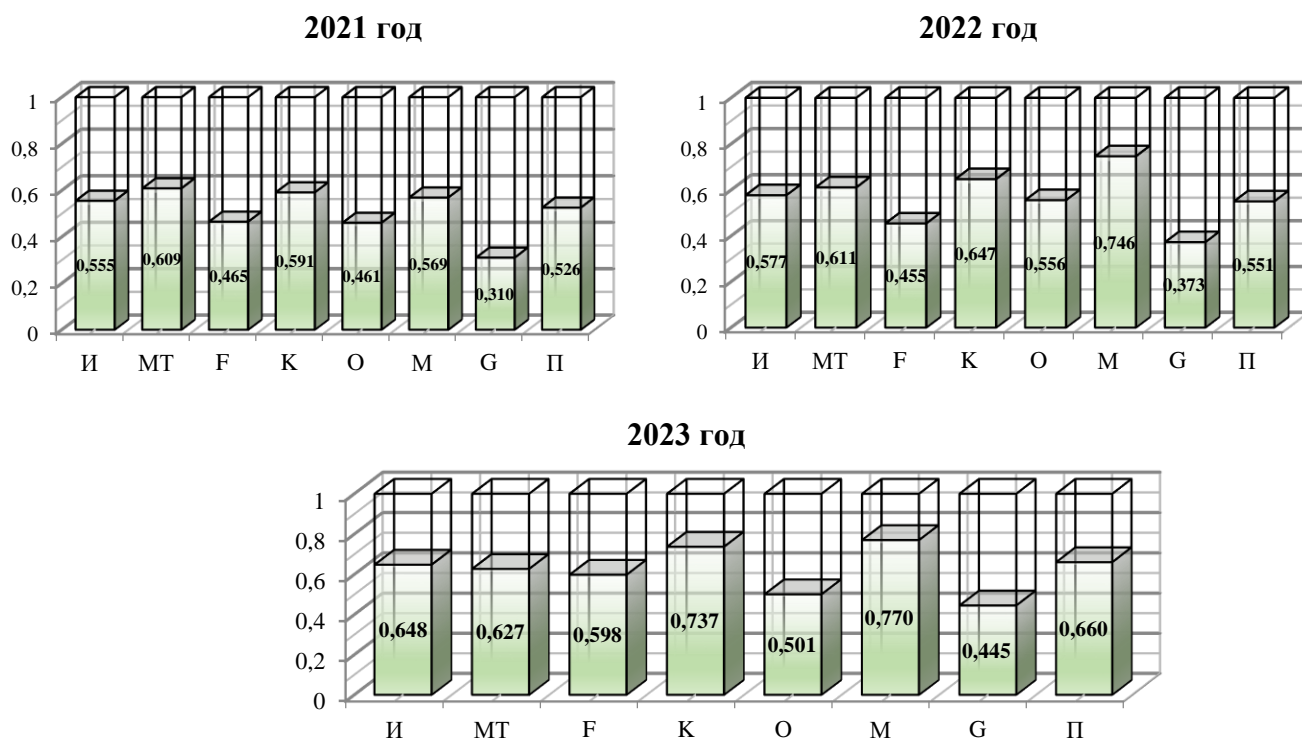


Рисунок 2.19 – Средние значения структурных показателей внутренних адаптивных возможностей исследуемой совокупности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики в 2021-2023 гг.

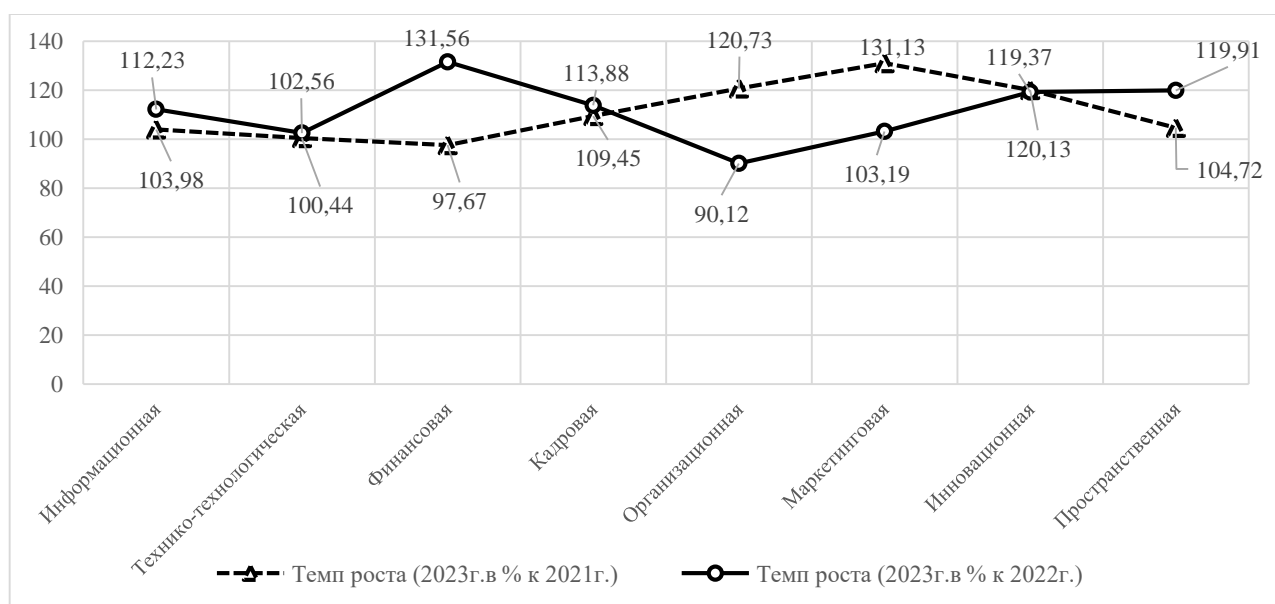


Рисунок 2.20 – Средние темпы роста структурных показателей внутренних адаптивных возможностей предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики в 2021-2023 гг.

Сформированная по результатам проведенных расчетов матрица знаний относительно внутренних адаптивных возможностей предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики, приведена в табл. 2.9.

Таблица 2.9 – Матрица знаний относительно внутренних адаптивных возможностей предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики (по детерминантам оценки)

Название предприятия	И*			МТ			F			К			О			М			G			П		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022	2020	2021	2022
ООО «Мир продуктов»	C**	C	B	C	C	C	H	C	C	H	H	C	C	C	B	H	C	C	H	H	H	C	C	C
ООО «Атлант-Фуд»	C	C	C	C	C	C	H	H	C	C	C	C	C	C	H	C	C	C	H	H	C	C	H	C
ООО «МДК-милк»	C	C	C	C	C	C	H	H	H	C	C	C	H	C	C	H	C	C	H	H	C	H	C	C
ООО «Альфа ресурс»	H	H	C	C	C	C	H	H	C	H	H	C	H	H	C	C	C	C	H	H	H	C	C	C
ООО «Фирма «Донспецторг»	H	H	C	C	C	B	H	C	C	C	C	C	H	H	H	H	C	C	H	H	C	C	C	C
ООО «Престиж»	H	H	H	C	C	C	H	H	H	C	C	C	H	H	H	C	B	B	H	H	H	H	C	C
ООО «Юна»	H	H	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	H	C	H	C	B	B	H	H	C	C	C	C
ООО «Сапсан Трейд»	C	C	C	H	H	H	H	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	H	H	H	C	C	C
ООО «Кристина»	C	C	C	H	H	H	H	H	H	C	C	C	H	C	H	C	C	C	H	H	H	H	H	H
ООО «Пульс Торг»	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	H	H	C	H	C	C	H	H	H	C	C	B
ООО «Стимул Трейд»	H	C	C	H	C	H	H	C	C	H	C	B	H	H	H	C	C	C	H	H	H	C	C	C
ООО «АУРУМ»	C	C	C	C	C	C	C	H	C	C	C	C	H	H	H	C	C	C	H	H	H	C	H	C
ООО «Везето»	C	C	B	H	H	H	H	H	C	C	C	B	H	C	H	B	B	B	H	H	H	H	C	C
ООО «Торетто»	C	C	C	C	H	C	H	H	C	C	C	B	C	C	H	C	C	B	H	H	H	C	H	C
ООО «ХОР-Трейд»	H	H	C	C	C	C	H	H	C	C	C	C	C	C	C	H	C	B	H	H	H	H	H	C

Примечания: * доминанты адаптивных возможностей: И – информационная; МТ – материально-техническая; F – финансовая; К – кадровая; О – организационная; М – маркетинговая; G – инновационная; П – пространственная.
 **уровни внутренних адаптивных возможностей: н – очень низкий; H – низкий; C – средний.

С целью комплексной оценки адаптивных возможностей предприятия розничной торговли осуществляется расчёт интегрального показателя на основе метода радара [114, с. 45], применение которого предполагает разделение круга на равные сектора, количество которых соответствует количеству детерминант оценки, и определению площади фигуры. Площадь фигуры определяется по формуле:

$$S_k^{AB} = \frac{1}{2} \sin \varphi \times \left(a_{ki}^{D^{AB}} \times a_{li}^{D^{AB}} + \sum_{k=1}^n a_{ki}^{D^{AB}} \times a_{(k+1)i}^{D^{AB}} \right) \quad (2.20)$$

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

φ – 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 -той детерминанты адаптивных возможностей n -го предприятия розничной торговли, коэф.;

которые рассчитываются по формулам:

$$\begin{aligned}
 a_1 &= \sqrt{(D_{II}^{AB})^2 + (D_{MT}^{AB})^2 - 2 \times D_{II}^{AB} \times D_{MT}^{AB} \times \cos \frac{360^0}{n}} & a_5 &= \sqrt{(D_O^{AB})^2 + (D_M^{AB})^2 - 2 \times D_O^{AB} \times D_M^{AB} \times \cos \frac{360^0}{n}} \\
 a_2 &= \sqrt{(D_{MT}^{AB})^2 + (D_F^{AB})^2 - 2 \times D_{MT}^{AB} \times D_F^{AB} \times \cos \frac{360^0}{n}} & a_6 &= \sqrt{(D_M^{AB})^2 + (D_G^{AB})^2 - 2 \times D_M^{AB} \times D_G^{AB} \times \cos \frac{360^0}{n}} \\
 a_3 &= \sqrt{(D_F^{AB})^2 + (D_K^{AB})^2 - 2 \times D_F^{AB} \times D_K^{AB} \times \cos \frac{360^0}{n}} & a_7 &= \sqrt{(D_G^{AB})^2 + (D_{II}^{AB})^2 - 2 \times D_G^{AB} \times D_{II}^{AB} \times \cos \frac{360^0}{n}} \\
 a_4 &= \sqrt{(D_K^{AB})^2 + (D_O^{AB})^2 - 2 \times D_K^{AB} \times D_O^{AB} \times \cos \frac{360^0}{n}} & a_8 &= \sqrt{(D_{II}^{AB})^2 + (D_H^{AB})^2 - 2 \times D_{II}^{AB} \times D_H^{AB} \times \cos \frac{360^0}{n}}
 \end{aligned} \tag{2.21}$$

Таблица 2.10 – Динамика значений интегральных коэффициентов внутренних адаптивных возможностей предприятий розничной торговли в 2021-2023 гг., коэф.

Название предприятия	Период			Темп роста, %	
	2021	2022	2023	2022г. к 2021г.	2023г. к 2022г.
ООО «Мир продуктов»	0,343 (Н)	0,418 (С)	0,479 (С)	121,83	114,58
ООО «Атлант-Фуд»	0,176 (Н)	0,191 (Н)	0,213 (Н)	108,22	111,67
ООО «МДК-милк»	0,412 (С)	0,369 (Н)	0,504 (С)	89,61	136,63
ООО «Альфа ресурс»	0,195 (Н)	0,322 (Н)	0,377 (С)	164,92	117,06
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,424 (С)	0,365 (Н)	0,470 (С)	86,14	128,78
ООО «Престиж»	0,193 (Н)	0,328 (Н)	0,456 (С)	169,63	139,33
ООО «Юна»	0,420 (С)	0,390 (С)	0,516 (С)	92,80	132,16
ООО «Сапан Трейд»	0,272 (Н)	0,391 (С)	0,428 (С)	143,96	109,49
ООО «Кристина»	0,203 (Н)	0,321 (Н)	0,326 (Н)	158,03	101,63
ООО «Пульс Торг»	0,438 (С)	0,381 (Н)	0,539 (С)	87,07	141,48
ООО «Стимул Трейд»	0,368 (Н)	0,357 (Н)	0,496 (С)	97,09	138,92
ООО «АУРУМ»	0,261 (Н)	0,335 (Н)	0,339 (Н)	128,22	101,45
ООО «Везето»	0,437 (С)	0,375 (С)	0,506 (С)	85,85	135,04
ООО «Горетто»	0,267 (Н)	0,386 (С)	0,333 (Н)	144,55	86,32
ООО «ХОР-Трейд»	0,401 (С)	0,368 (Н)	0,320 (Н)	91,66	86,91
<i>Среднее значение</i>	<i>0,321 (Н)</i>	<i>0,353 (Н)</i>	<i>0,420 (С)</i>	<i>117,973</i>	<i>118,764</i>

Анализ данных, приведенных в табл. 2.10 позволяет сделать вывод о том, что в 2023 году позволяет сделать вывод о том, что для 73,33% предприятий розничной торговли характерный средний уровень внутренних адаптивных возможностей, а для 26,37% - низкий. При этом, отмечается положительная динамика значений интегральных коэффициентов (средний темп роста составил в 2023 году 18,77%).

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. Основная задача адаптивного иммунитета предприятия розничной торговли - создать устойчивую и адаптивную среду, которая позволит своевременно адаптировать процессы в зависимости от изменений бизнес-среды, реагировать на возникающие угрозы и восстанавливаться после инцидентов, при этом поддерживая высокий уровень адаптивности.

В данном аспекте актуализируется задача оценки адаптивного иммунитета, определение которого невозможно без учета факторов-активаторов, оказывающих наибольшее влияние на адаптивность предприятия розничной торговли. Исходя из этого, считаем, что наряду со структурными детерминантами внутренних адаптивных возможностей предприятия розничной торговли при оценке адаптивного иммунитета предприятия розничной торговли должны быть учтены факторы-активаторы (рис. 2.21), благодаря которым формируется способность эффективно использовать адаптивные возможности.



Рисунок 2.21 – Система факторов-активаторов реализации адаптивных возможностей предприятия розничной торговли (сформирована автором)

Результаты проведенной оценки приведены в Приложении Ж (табл. Ж.1), значения агрегированной оценки факторов активаторов реализации внутренних адаптивных возможностей на рис. 2.22.

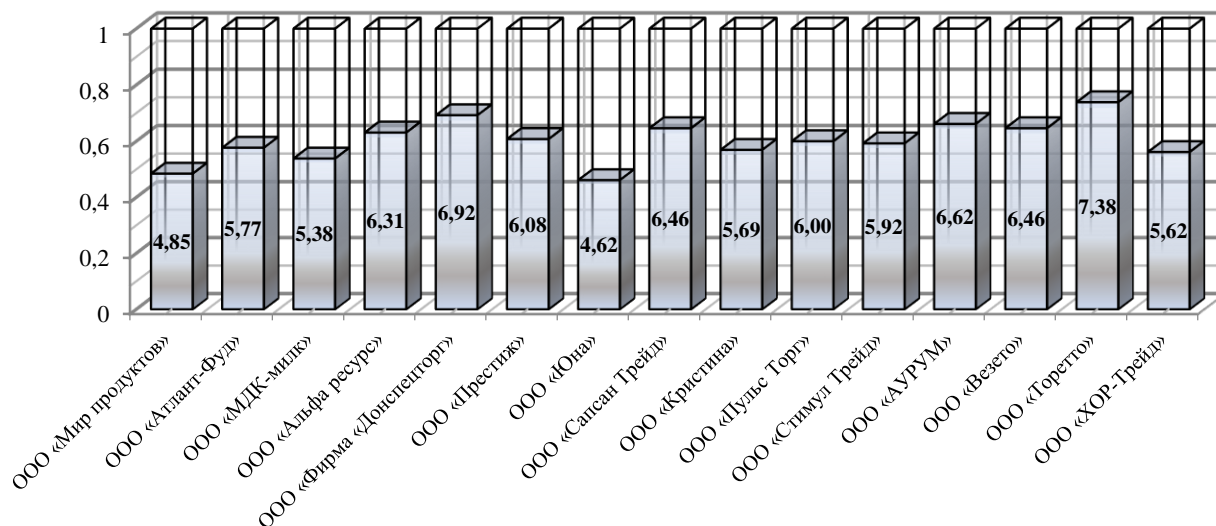
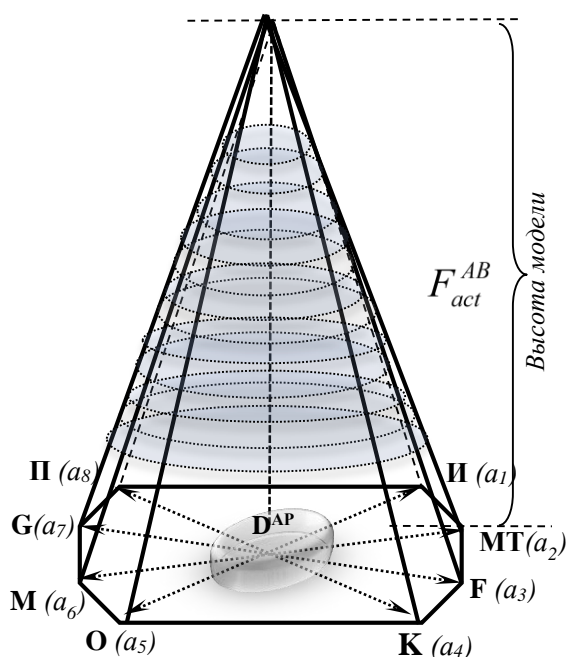


Рисунок 2.22 – Средние значения агрегированной оценки факторов-активаторов реализации адаптивных возможностей предприятий розничной торговли

Следующий этап предполагает построение графической модели оценки адаптивного иммунитета предприятий розничной торговли (рис. 2.23) и его оценку.



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.

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

- V^{AP} – уровень адаптивного иммунитета предприятия розничной торговли (объем модели);
- D^{AB} – интегральный коэффициент внутренних адаптивных возможностей;
- F_{act}^{AB} – агрегированная оценка факторов-активаторов адаптивных возможностей;

Рисунок 2.23 – Графическая модель оценки адаптивного иммунитета предприятия розничной торговли (авторская разработка)

Для лингвистической оценки уровня адаптивного иммунитета разработана шкала (табл. 2.11), в которой диапазон изменений значений рассчитан по формуле [122, 201]:

$$h = \frac{V_{\max}^{AP} - V_{\text{факт}}^{AP}}{4} \quad (2.21)$$

где h – шаг для определения диапазона значений уровня адаптивного иммунитета предприятия розничной торговли, ед.;

$V_{\max}^{AP}, V_{\text{факт}}^{AP}$ – максимальное и фактическое значение уровня адаптивного иммунитета, коэф.

Таблица 2.11 – Шкала для лингвистической оценки уровня адаптивного иммунитета предприятия розничной торговли (авторская разработка)

Шкала	Диапазон значений (V^{AP})	Уровень адаптивного иммунитета	Характеристика
$[V_{\text{факт}}^{AP} + 4h; V_{\max}^{AP}]$	[4,01; 5,00]	Стратегический (С)	Высокая степень интеграции ресурсов для реализации адаптивных возможностей, развитая культура инноваций. <i>Адаптивные реакции:</i> формирование и контроль реализации стратегии адаптивного развития, активное развитие партнерских связей, мониторинг рыночных трендов и адаптация к ним.
$[V_{\text{факт}}^{AP} + 3h; V_{\text{факт}}^{AP} + 4h]$	[3,01; 4,00]	Проактивный (П)	Эффективное использование адаптивных возможностей, наличие высококвалифицированного персонала, развитые информационные системы. <i>Адаптивные реакции:</i> постоянный мониторинг внешней среды, проактивное управление рисками, внедрение инноваций.
$[V_{\text{факт}}^{AP} + 2h; V_{\text{факт}}^{AP} + 3h]$	[2,01; 3,00]	Функциональный (Ф)	Ограниченность ресурсных возможностей для адаптивного развития, использование базовых систем управления качеством бизнес-процессов, адаптация к изменениям в рынке на уровне реагирования. <i>Адаптивные реакции:</i> развитие адаптивных возможностей, разработка альтернативных стратегических планов адаптивного развития на случай непредвиденных обстоятельств.
$[V_{\text{факт}}^{AP} + h; V_{\text{факт}}^{AP} + 2h]$	[1,01; 2,00]	Базовый (Б)	Ограниченные материально-технические, кадровые и финансовые ресурсы для адаптивного развития, недостаточная инфраструктура, отсутствие стратегического планирования, низкий уровень использования инноваций. <i>Адаптивные реакции:</i> разработка проактивной стратегии адаптивного развития, развитие инновационного потенциала персонала, повышение уровня коммуникационной и инновационной активности, применение системного подхода к решению проблем
$[V_{\text{факт}}^{AP}; V_{\text{факт}}^{AP} + h]$	[0,01; 1,00]	Резильентный (Р)	Уровень ресурсных возможностей достаточно низкий, однако способность к реализации факторов-активаторов высокая. Предприятие розничной торговли способно изменять свои бизнес-процессы, стратегии и структуры в ответ на меняющиеся условия внешней и внутренней среды. <i>Адаптивные реакции:</i> повышение вовлеченности и коммуникационной активности персонала с целью более быстрой реакции на проблемы и вызовы бизнес-среды, внедрение стратегических изменений для повышения устойчивости к будущим вызовам и уровня адаптивности.

Таблица 2.12 – Иммунограмма адаптивных возможностей предприятий розничной торговли в 2023 году (составлено автором)

Название предприятия	Адаптивный иммунитет				
	Резильентный	Базовый	Функциональный	Проактивный	Стратегический
ООО «Мир продуктов»	1,32				
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		

Согласно построенной по результатам проведенных расчетов иммунограммы предприятий розничной торговли определено, что в 2023 году для 33,33% исследуемой совокупности предприятий розничной торговли характерный функциональный уровень адаптивного иммунитета, для 20% - резильентный и проактивный. Уровень адаптивного иммунитета 22,67% предприятия розничной торговли оценивается как «проактивный». Наиболее высокий уровень адаптивного иммунитета (проактивный) характерный для трех предприятий розничной торговли: ООО «Фирма «Донспецторг», ООО «Юна» и ООО «Сапсан Трейд». 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».

Структурно-логическая схема разработанного научно-методического-подхода к оценке адаптивного иммунитета предприятия розничной торговли приведена на рис. 2.24.

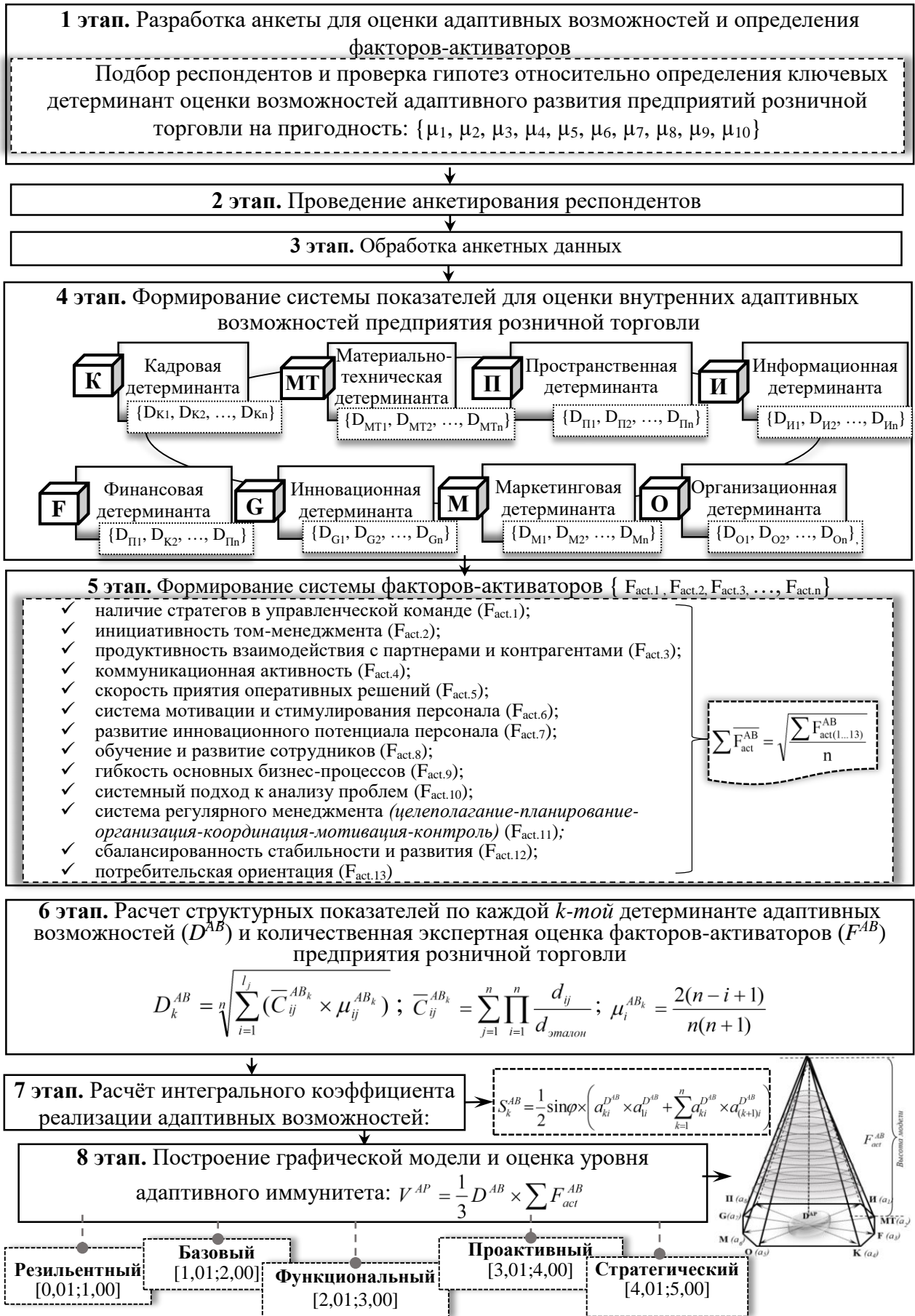


Рисунок 2.24 – Структурно-логическая схема оценки уровня адаптивного иммунитета предприятия розничной торговли (авторская разработка)

Таким образом, разработанный 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).

Выводы к разделу 2.

Исследование управления маркетинговыми рисками проводилось в следующей последовательности: оценка современных тенденций развития сферы розничной торговли в Донецкой Народной Республике, исследование ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли, оценка внутренних адаптивных возможностей предприятий розничной торговли.

1. По результатам статистического исследования развития сферы торговли в Донецкой Народной Республике сделан вывод о том, что сфера розничной торговли достаточно динамично развивается под влиянием ряда факторов, в частности: повышения покупательной способности населения, налаживания логистических и товарных потоков с предприятиями-поставщиками из различных регионов России.

2. 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.

4. Проведенный анализ показал, что адаптивное развитие бизнеса достаточно остро ставит перед предприятиями розничной торговли Донецкой Народной Республики задачу внедрения в деятельность цифровых технологий,

из которых, наиболее значимыми являются: розничные приложения для отслеживания и управления товарными запасами, разработка программ лояльности, развитие мобильного опыта обслуживания.

5. Определены основные проблемы адаптивного развития с учетом современных тенденций: отсутствие достаточного бюджета на цифровизацию основных, обеспечивающих и управленческих бизнес-процессов, низкий уровень цифровой оснащенности, недостаточный уровень цифровой грамотности персонала, а также отсутствие выработанной стратегии развития не позволяет адаптировать деятельность предприятий розничной торговли в соответствии с современными трендами бизнес-среды и требованиями потребителей, а также значительно сдерживает темпы роста товарооборота; недостаточное информационное обеспечение для формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли и принятия обоснованных управленческих решений (официальная статистическая информация о социальных, экономических, демографических, экологических и других процессах носит фрагментарный характер, в общем информационном доступе нет полной статистической информации относительно развития сферы торговли, отсутствуют обзоры потребительского рынка Донецкой Народной Республики).

6. Определены и охарактеризованы ключевые характеристики бизнес-среды комфортности ландшафта бизнес-среды адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики, который формируется в условиях сложности, неопределенности, динамизма внешней среды и учитывает критерии: гибкость, мобильность и устойчивость при формировании системы индикаторов для его оценки.

7. Сформирована система индикаторов оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли. На основе разработанной структурно-логической модели построена серия диаграмм анализа Парето суждений руководителей и специалистов предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики относительно влияния индикаторов на формирование ландшафта адаптивного развития по критериям: «гибкость», «мобильность», «устойчивость».

8. 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. 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».

9. По результатам проведенного анализа выявлена проблема обеспечения мобильности к изменениям современной бизнес-среды. Предприятия розничной торговли Донецкой Народной Республики недостаточно активно реализуют современные цифровые возможности адаптивного развития, не достаточно развита система «онлайн» продаж, что сдерживает темпы роста объема продаж.

10. На основе сформированной теоретической модели проверки гипотез определены ключевые детерминанты внутренних возможностей адаптивного развития предприятий розничной торговли: материально-техническая, кадровая, финансовая, информационная, организационная, инновационная, пространственная и маркетинговая, по каждой из которых определены ключевые показатели оценки. По результатам проведенных расчетов установлено, что в 2023 году для 73,33% предприятий розничной торговли характерный средний уровень внутренних адаптивных возможностей, а для 26,37% - низкий. При этом, отмечается положительная динамика значений интегральных коэффициентов (средний темп роста составил в 2023 году 18,74%).

11. 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. Основная задача адаптивного иммунитета предприятия розничной торговли - создать устойчивую и адаптивную среду, которая позволит своевременно адаптировать процессы в зависимости от изменений бизнес-среды, реагировать на возникающие угрозы и восстанавливаться после инцидентов, при этом поддерживая высокий уровень адаптивности. Для оценки адаптивного иммунитета разработана графическая модель, интегрирующая оценки уровня внутренних адаптивных возможностей и факторов-активаторов их реализации.

12. 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).

13. По результатам анализа иммунограммы предприятий розничной торговли определено, что в 2023 году для 33,33% исследуемой совокупности предприятий розничной торговли был характерный функциональный уровень адаптивного иммунитета, для 20% - резильентный и проактивный. Уровень адаптивного иммунитета 22,67% предприятия розничной торговли оценивается как «проактивный».

Основные научные результаты, изложенные в данном разделе, опубликованы в работах [64; 69; 70; 72; 83].

РАЗДЕЛ 3

МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ФОРМИРОВАНИЯ АДАПТИВНОЙ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ

3.1. Архитектоника формирования и реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли

Функционирование и развитие предприятий в современных условиях происходит под влиянием экономических изменений – быстрых, интенсивных, сопровождающихся наличием большого числа взаимодействующих участников процессов. Углубляется взаимная зависимость регионов и предприятий, развиваются процессы информатизации традиционных видов бизнеса. Одной из ключевых характеристик современного предприятия розничной торговли является способность динамически изменяться, вырабатывая при этом адаптивный «синдром».

Все более важное значение приобретают создание и реализация эффективной бизнес-модели предприятия, которая предусматривала бы адаптивные и гибкие стратегии, альтернативные варианты привлечения ресурсов и управления разными аспектами деятельности и т.д. На первый план выдвигается «...способность систем управления быстро реагировать на изменяющиеся условия внешней среды» [1, с. 31]. Для повышения эффективности процесса управления развитием предприятий необходимо, чтобы вся система стратегического управления была гибкой, адаптивной и работала как единый механизм. От гибкости системы управления зависит характер и формы работы предприятия, а «...одной из главных задач является перестройка системы управления развитием, которая должна основываться на стратегическом подходе» [17, с. 99] и быть адаптивной к усложняющимся условиям современного бизнес-окружения.

В данных условиях традиционные методы анализа и прогнозирования не дают желаемых результатов, что мотивирует предприятия к формированию

действенных адаптивных стратегий развития, реализация которых будет способствовать повышению уровня адаптивности к флуктуациям внешней и внутренней среды, поддержке и развитию конкурентных преимуществ предприятия в рыночной среде.

Наибольший вклад в разработку теории стратегического управления сделали такие известные западные и отечественные специалисты в сфере менеджмента как: Р.Л. Акофф, Дж. Магидсон, П.Дж. Эддисон [5], И. А. Ангелина, С. В. Салита [13], И. Ансофф [14], Х. Минцберг, А. Томпсон, А. Дж. Стринкленд [190]. Проблематика развития разных теоретических и практических аспектов стратегического адаптивного управления предприятиями достаточно широко освещена в научных разработках современных ученых: Э.С. Аракельянц, Г.Е. Крохичевой, В.В. Лесняк [17], В.В. Вольчик, Т.А. Зотовой [40], А.С. Завгородней [89], О.С. Каращук, А.В. Чибирева [101], В.П. Карева, Д.В. Карева [102], Т.Ю. Корнеевой, С.А. Никитина [110], Е.С. Кравченко [111], Е.Л. Луценко, В.В. Коневой, С.А. Хижняк [124], Л.Н. Маницкой [128], Л. Планкетт, Г. Хейл [149], М.Г. Тиндовой [186], Л.Ш. Янгульбаевой, М.Ш. Мержо [216] и других. Однако, несмотря на широкий спектр исследований по данной проблематике, остаются недостаточно изученными ряд практических аспектов формирования адаптивной стратегии предприятий розничной торговли, имплементация которых позволит оперативно принимать научно обоснованные управленческие решения о необходимости повышения адаптивного иммунитета для достижения стратегических целей развития и получению желаемого эффекта.

Изучение современной научной литературы по вопросам разработки и реализации адаптивных стратегий предприятий позволяет утверждать, что ключевой предпосылкой для формирования адаптивной стратегии развития является необходимость любого предприятия розничной торговли приспособляться к высокому уровню непредсказуемости и сложности внешней среды, преодолевать и нивелировать возможные негативные последствия и/или влияния на их деятельность. Отметим, что под

«приспособлением» в контексте формирования адаптивной стратегии развития будем понимать: «...освоение чего-то нового через приобретение умений, навыков; приведение действие и поведение в соответствие; приспособление к незнакомой, новой среде (внешней и внутренней); согласование действий в соответствии с новыми условиями; обретение новой формы, изменение качеств, признаков в зависимости от окружения и обстоятельств» [174, с. 127].

Исходя из того, что «...развитие предприятия является длительным целенаправленным процессом количественных, качественных и структурных изменений, появляется возможность определения основных целей стратегии адаптивного развития предприятия» [172, с. 110]. Эти цели обосновывают управленческую ценность адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли, а также определяют направления использования полученной информации. К основным целям стратегии адаптивного развития предприятия розничной торговли в современных условиях относят [58, 87, 99, 104]: создание и исследование целевого образа будущего поведения предприятия розничной торговли [58]; исследование способности и готовности предприятия в выбранном направлении [87]; исследование предельных границ адаптивного развития предприятия при установленных ограничениях [104]; исследование зависимости адаптивного развития предприятия от условий бизнес-среды [160]; исследование процесса перехода предприятия из одного состояния в другое при установленных ограничениях [141]; исследование возможных вариантов развития предприятия при установленных ограничениях [118]; использование метода анализа сценариев развития предприятия [38].

В адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли находят отражение основные характерные черты задач стратегического управления: ориентация на управленческие ценности; многовариантность инструментария формирования адаптивной стратегии; формализованность адаптивных процессов; многовариантность полученных результатов; необходимость адаптации к конкретным условиям функционирования предприятия розничной торговли.

При формировании стратегии адаптивного развития предприятия розничной торговли необходимо учитывать принцип целостности (т.е. отражать в целом природу развития: как процесса, свойства и результата). С целью обеспечения единства связей для решения задачи формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли, разработана экономико-математическая модель оценки его способности к адаптивному развитию:

$$\left\{ \begin{array}{l} Dev = (A, S, V, B, R); \\ Dev^* = (A \rightarrow V \rightarrow R); \\ A = f_1(\{a_A\}); \\ S = f_2(A_1\{a_S\}); \\ V = f_3(A_1S_1\{a_V\}); \\ B = f_4(A_1S_1B_1\{a_B\}); \\ R = f_5(A_1S_1B_1R_1\{a_R\}); \end{array} \right. \quad \text{при условии:} \quad \left\{ \begin{array}{l} S \in \{S\}; \\ V \in \{V\} \end{array} \right. \quad (3.1)$$

где A – оценка способности предприятия розничной торговли к адаптивному развитию;

S – возможная адаптивная стратегия развития предприятия розничной торговли;

$\{S\}$ – множество возможных стратегий адаптивного развития предприятия розничной торговли;

V – вектор адаптивного развития предприятия розничной торговли;

$\{V\}$ – множество возможных векторов адаптивного развития предприятия розничной торговли;

B – базис адаптивного развития предприятия розничной торговли;

$\{B\}$ – множество возможных базисов адаптивного развития предприятия розничной торговли;

R – адаптивное развитие предприятия розничной торговли как результат;

Dev – адаптивное развитие предприятия розничной торговли с точки зрения управления, характеризующееся: способностью предприятия к адаптивному развитию, выбранной стратегией, направлением, базисов развития и полученным результатом адаптивного развития;

$*Dev$ – адаптивное развитие предприятия розничной торговли как имманентное свойство (способность) к развитию;

f_1, f_2, f_3, f_4, f_5 – функции, применяемые для определения фактических элементов адаптивного развития для Dev ;

$\{a\}$ – множество факторов, используемых для построения функции определения элемента воздействия для Dev (например, при определении оптимального типа адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли).

Приведенная выше формализация процесса формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли реализуется на основе разработки единой целостной модели, которая включает пять сравнительно независимых локальных моделей: модель способности предприятия розничной

торговли к адаптивному развитию; модель определения и выбора стратегии адаптивного развития; модель выбора вектора адаптивного развития; – модель выбора базиса адаптивного развития; модель желаемого результата адаптивного развития. Данные локальные модели, различаются по содержанию и функциональному назначению, но одновременно тесно связаны между собой, Необходимость создания совокупности частных моделей обусловлена стремлением выделить отдельные проявления адаптивного развития предприятия розничной торговли – как свойства, как процесса и как результата.

Модель способности предприятия розничной торговли к адаптивному развитию формируется в контексте проявления развития предприятия как имманентного свойства. По характеру данная модель является мультипликативно-ступенчатой с последующим логарифмированием для сокращения диапазона оценок способности. Назначением модели является определение возможности предприятия розничной торговли в целом к адаптивному развитию при определенных условиях, которая присуща ему априори, благодаря самому существованию предприятия розничной торговли и его динамической природе. Основой моделирования адаптивного развития предприятия розничной торговли (как его имманентной способности) является комбинация внутренних характеристик предприятия розничной торговли (адаптивных возможностей) и факторов его внешней среды (комфортности ландшафта адаптивного развития).

Модель выбора типа адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли позволяет сформировать принципиальные характеристики адаптивной стратегии, конкретное содержание которой определяется результатами оценки адаптивного развития, целями и ситуацией во внешней среде. Выбранная адаптивная стратегия, по сути, отражает стратегический выбор предприятия розничной торговли. Для определения стратегии адаптивного развития предприятия целесообразным является выбор векторной формы, в которой координаты характеристик стратегии адаптивного развития предприятия рассматриваются в многомерном пространстве по шкалам с

антагонистическими признаками стратегии или по шкалам с несвязанными признаками стратегии, чтобы избежать эффекта мультиколлинеарности. По результатам выбора оптимального типа адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли формируется представление о характере будущих действий предприятия и его стратегическом выборе.

Однако, представление о стратегическом выборе требует конкретизации, для чего необходимы другие локальные модели адаптивного развития предприятия розничной торговли, конкретизирующие и уточняющие его стратегический выбор.

Модель выбора вектора адаптивного развития предприятия розничной торговли уточняет характер и качественные характеристики процесса адаптивного развития в пределах выбранной стратегии посредством установления координат вектора адаптивного развития, что позволяет сформировать характеристики процесса адаптивного развития, но не определяет источник адаптивного развития предприятия розничной торговли.

Модель выбора базиса адаптивного развития предприятия розничной торговли позволяет с учетом влияния ряда факторов внешней и внутренней среды определить именно тот базис адаптивного развития, который в сложившихся условиях является возможным и целесообразным. Базис адаптивного развития предприятия розничной торговли (один или несколько – по Дж. Гараедаги – продукт, рынок и технология [45, с. 232–238]) определяется с помощью экспертных оценок с последующим подтверждением выводов посредством аналитической функции. Модель выбора базиса развития адаптивного развития формируется по принципу «запрос – отзыв», который по своему действию является двусторонним, с учетом влияния ряда факторов по связке принципов «возможность – целесообразность», «управляемость – неуправляемость».

Охарактеризованные выше модели (способности к адаптивному развитию, выбора адаптивной стратегии развития, выбора вектора адаптивного развития, выбора базиса адаптивного развития) интегрируются в модели результата

адаптивного развития предприятия розничной торговли, назначением которой является представление результата адаптивного развития предприятия по выбранным характеристикам (процесса, вектора, стратегии и базиса) адаптивного развития в сложившихся условиях деятельности. Моделирование результата адаптивного развития предприятия розничной торговли может быть осуществлено с использованием кибернетического подхода «воздействие – препятствие – реакция» в рамках какого результата развития предприятия является реакцией предприятия, а препятствием при формировании результата развития – влияние совокупности факторов.

Модель результата адаптивного развития предприятия розничной торговли строится в матричной форме в координатах: «значимость результата адаптивного развития – надежность достижения результата адаптивного развития».

Все локальные модели адаптивного развития предприятия розничной торговли взаимосвязаны (рис. 3.1). Их связь имеет критериальный и причинно-следственный характер. Критериальная связь проявляется в наличии зависимостей между характеристиками локальных моделей адаптивного развития предприятия, причинно-следственная связь – в хронологически последовательном использовании локальных моделей, благодаря чему результаты каждой предыдущей модели используются в последующих моделях как исходная информация.

При формировании адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли следует акцентировать внимание на стратегическом разрыве, который в теории принятия управленческих решений определяется на основе несоответствия между принятием и реализацией решений, а в теории стратегического менеджмента между «...мышлением и деятельностью». Теория GAP-анализа стратегический разрыв определяет на основе отклонения желаемого состояния предприятия в формируемой стратегическими целями долгосрочной перспективе от текущего, а также на основе желаемой траектории

развития организации от ожидаемой или фактически существующей в ходе реализации стратегии.



Рисунок 3.1 – Алгоритм разработки управленческих решений при формировании адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли (авторская разработка)

Следует отметить, что реализация адаптивных процессов в стратегической перспективе значительно зависит от размера и рыночной доли предприятия розничной торговли (рис. 3.2).

Согласно рис. 3.2, чем больше размер и выше статус предприятия розничной торговли на конкурентном рынке, тем больше оно имеет возможностей влиять на свое внешнее окружение. Соответственно меняется и содержание самой адаптации: приспособливание предприятия и его поведения

на более низком уровне, к «перестройке» окружения под собственные интересы – на самом высоком уровне адаптации.



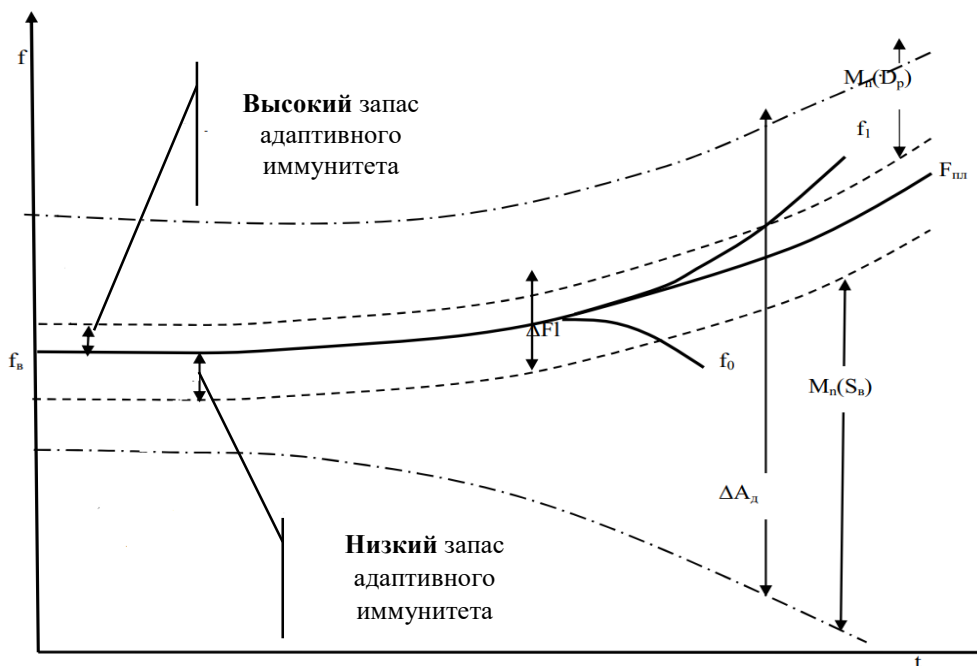
Рисунок 3.2 – Иерархия уровней стратегической адаптации в зависимости от размера предприятий розничной торговли и доли рыночного сегмента
(авторская разработка)

«Адаптивное» поведение предприятия трансформируется в «адаптирующее». В данном аспекте, целесообразно выделить 3 варианта адаптивного поведения. Первый предполагает принятие предприятием условий внешней среды поскольку оно еще слишком мало и слабо, чтобы пренебрегать общим правилам на рынке и существенно зависит от внешних изменений. На этом этапе предприятие «болеет» теми же болезнями, что и его окружение и только формирует собственный адаптивный иммунитет. На втором уровне находятся те предприятия розничной торговли, которые, функционируя в определенном сегменте рынка уже определенное время, приобрели определенную устойчивость к вызовам бизнес-среды, имеют достаточно высокий адаптивный иммунитет, однако, еще не способны навязывать рыночному окружению свои правила игры. Крупные предприятия розничной

торговли (гипермаркеты, супермаркеты и др.), обладают высоким «запасом» адаптационной способности, а значительная рыночная сила позволяет им диктовать собственные требования другим рыночным игрокам. Они адаптируют внешнюю среду под свои интересы.

Учитывая перманентность изменений в бизнес-среде предприятия розничной торговли нарабатывают устойчивые механизмы адаптации к изменениям, которые можно назвать «адаптационным синдромом», который характеризует внутреннюю готовность к адаптивной реакции.

С учетом вышеизложенного, инвариантная модель стратегического адаптивного развития предприятия розничной торговли, которая разграничивает уровни и этапы процессов стратегической адаптации может быть представлена графически (рис. 3.3).



Условные обозначения:

f – варианты стратегического адаптивного развития предприятия розничной торговли; f_v – начальное состояние; f_0 – пессимистический вариант адаптивного развития; f_1 – оптимистический вариант адаптивного развития; $F_{пл}$ – плановая траектория адаптивного развития; ΔF_1 – диапазон гибкости; ΔA_d – диапазон возможной адаптации (глубина адаптации); $M_n(S_v)$ – зона «маневренности выживания» предприятия розничной торговли; $M_n(D_p)$ – зона «маневренности развития» предприятия розничной торговли; t – период функционирования предприятия розничной торговли на рынке.

Рисунок 3.3 – Инвариантная модель адаптивного развития предприятия розничной торговли (авторская разработка)

В процессе адаптации предприятия возможно применение одного из двух альтернативных адаптационных механизма: пассивного, который «...предполагает применение изменяющейся системы мер с целью обеспечения более эффективного функционирования в нестабильной среде» [1, с. 98] или активного «... предполагающего использование совокупности процессов, нацеленных на изменение внешней среды с целью повышения эффективности деятельности предприятия» [2, с. 56].

Характеризуя особенности формирования адаптивной стратегии развития предприятия, следует учитывать ее сложность, непостоянность и необходимость периодического пересмотра, корректировки и модификации в зависимости от изменений условий и факторов бизнес-среды, конкурентных позиций и, конечно, уровня лояльности потребителей.

Авторская позиция сводится к тому, что именно периодический процесс адаптации к новым условиям внешней или внутренней среды формирует способность к адаптивности, а, следствием постоянной, периодической адаптации является адаптивность, которую можно считать конкурентным преимуществом предприятия розничной торговли. Аналогичного мнения придерживаются Г.Е. Крохичева, В.В. Лесняк, Э.С. Аракельянц, Т.Н. Музыка, которые, характеризуя процесс принятия управленческого решения относительно выбора оптимального типа стратегии определяет ее как: «...циклическую последовательность действий субъекта управления, направленных на решение определенных проблем, предполагающих определенную последовательность процедур (анализ ситуации, генерацию альтернатив, принятие решения и его исполнение)» [115, с. 51].

При разработке адаптивной стратегии развития предприятия необходимо учитывать, что именно способность к адаптивности формирует потенциал адаптации к изменениям системы в будущем, определяет стратегическую устойчивость и конкурентоспособность. В данном аспекте, следует акцентировать внимание на одной из основных характеристик адаптивности –

гибкости, как свойства изменять состояние, исходя из текущих параметров функционирования и ограниченности во времени.

С учетом вышеизложенного, гибкость стратегического планирования, скорость принятия управленческих решений и их исполнения, т.е. адаптивность стратегического управления является приоритетной, поскольку именно эта подсистема первой должна реагировать на изменения среды функционирования предприятия розничной торговли для достижения внутренней стабильности, выживания, эффективного функционирования и стратегической устойчивости.

Изучение теоретических и практических аспектов стратегического управления предприятиями позволило обобщить существующие подходы к формированию адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли и выделить в качестве основных следующие:

- субъектно-ориентированный подход, согласно которому, процесс формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли строится на учете интересов различных типов субъектов, участвующих в его хозяйственной деятельности, а также интеграции их знаний об объекте, стратегических направлениях, бизнес-процессах и методах управления предприятием; адаптивное стратегическое управление предприятием розничной торговли сосредотачивается на обучении и адаптации через партнерство менеджеров, ученых и других заинтересованных сторон, которые вместе обучаются созданию и поддержке деятельности устойчивых ресурсных систем, что способствует использованию и активному внедрению принципов теории заинтересованных сторон и социальной легитимности;

- транзакционный подход, согласно которому, «...адаптация на предприятии осуществляется через реализацию транзакций управления» [6, с. 67]. Транзакции, которые закрепляются в институциональной структуре предприятия (обычные или принятые), формируют пространство адаптивных возможностей, в рамках которых осуществляется выбор стратегических альтернатив с позиции рациональности. Из этого следует, что при внедрении новых транзакций или процессов при их использовании в процессе деятельности

предприятия, они закрепляются в качестве «обычных» именно через процесс адаптации;

- системный подход, согласно которому, базисом для формирования адаптивной стратегии развития является комплексное изучение взаимосвязей и закономерностей развития предприятия розничной торговли с целью повышения эффективности функционирования и взаимодействия всех функциональных подсистем;

- ситуационный подход, основные постулаты которого, рассматривается через призму «ситуационного мышления», что акцентирует внимание на необходимости рассмотрения совокупности ситуаций и факторов адаптивного развития предприятия, а также методов, механизмов и инструментов эффективного достижения стратегических целей в процессе реализации адаптивной стратегии развития в конкретной проблемной ситуации [120, с. 83];

- функциональный подход, основные положения которого определяют необходимость учета совокупности конкретных (определенных спецификой сферы розничной торговли) элементарных взаимосвязанных функций управленческого воздействия (поскольку какое-либо воздействие на управляемую систему может быть реализовано только через функции управления). Их реализация сводится к общей цели - созданию и поддержке высокого уровня адаптивности предприятия розничной торговли в перспективном периоде. Согласно функционального подхода, адаптивная стратегия развития предприятия направлена на объединение разных по своей предметной сущности признаков в функционально подчиненной системе на основе организационно-экономических механизмов согласования и единства различных структур, в т.ч. цифровых платформ [116, 205] и подсистем с целью получения максимального экономического эффекта [232] и повышения конкурентной устойчивости бизнеса [224];

- ресурсный подход, в рамках которого «...формирование и выбор оптимальных стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия розничной торговли будет зависеть от эффективности управленческих решений по формированию и использованию его ресурсов» [133, с. 81];

- процессный подход, который предполагает построение сети взаимосвязанных процессов по формированию стратегического видения, стратегических целевых установок и стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия [100, с. 9].

С учетом вышеизложенного, представляется возможным предложить следующее определение понятия адаптивная стратегия развития предприятия розничной торговли – модель (ориентир) стратегического поведения предприятия, определяющая направления и способы достижения целевого уровня адаптивности. Процесс формирования и выбора оптимальной стратегии адаптивного развития предприятия розничной торговли предприятий сферы торговли является нелинейным. Учитывая, что управление развитием предприятия розничной торговли является управляемым процессом, требующим перманентного мониторинга и учета изменений как во внешней среде, так и адаптивных внутренних возможностей для обеспечения своевременности, и полноты реализации стратегических, тактических и оперативных планов развития, авторская позиция сводится к целесообразности применения комплексного подхода к формированию адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли на основе.

Формирование адаптивной стратегии развития предприятия предусматривает обоснование ее основных компонентов (рис. 3.4).

Согласно рис. 3.4 главной целью адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли является формирование и реализация адаптивных возможностей и динамических способностей предприятия розничной торговли. Целевая направленность адаптивной стратегии обуславливает необходимость обоснования системы целей, что отражает общую стратегическую направленность предприятия розничной торговли. В данном контексте, ключевыми целями определены: 1) обеспечение высокого уровня адаптивности к изменению условий и факторов внешней среды; 2) развитие внутренних адаптивных возможностей; 3) повышение уровня зрелости адаптивных способностей.

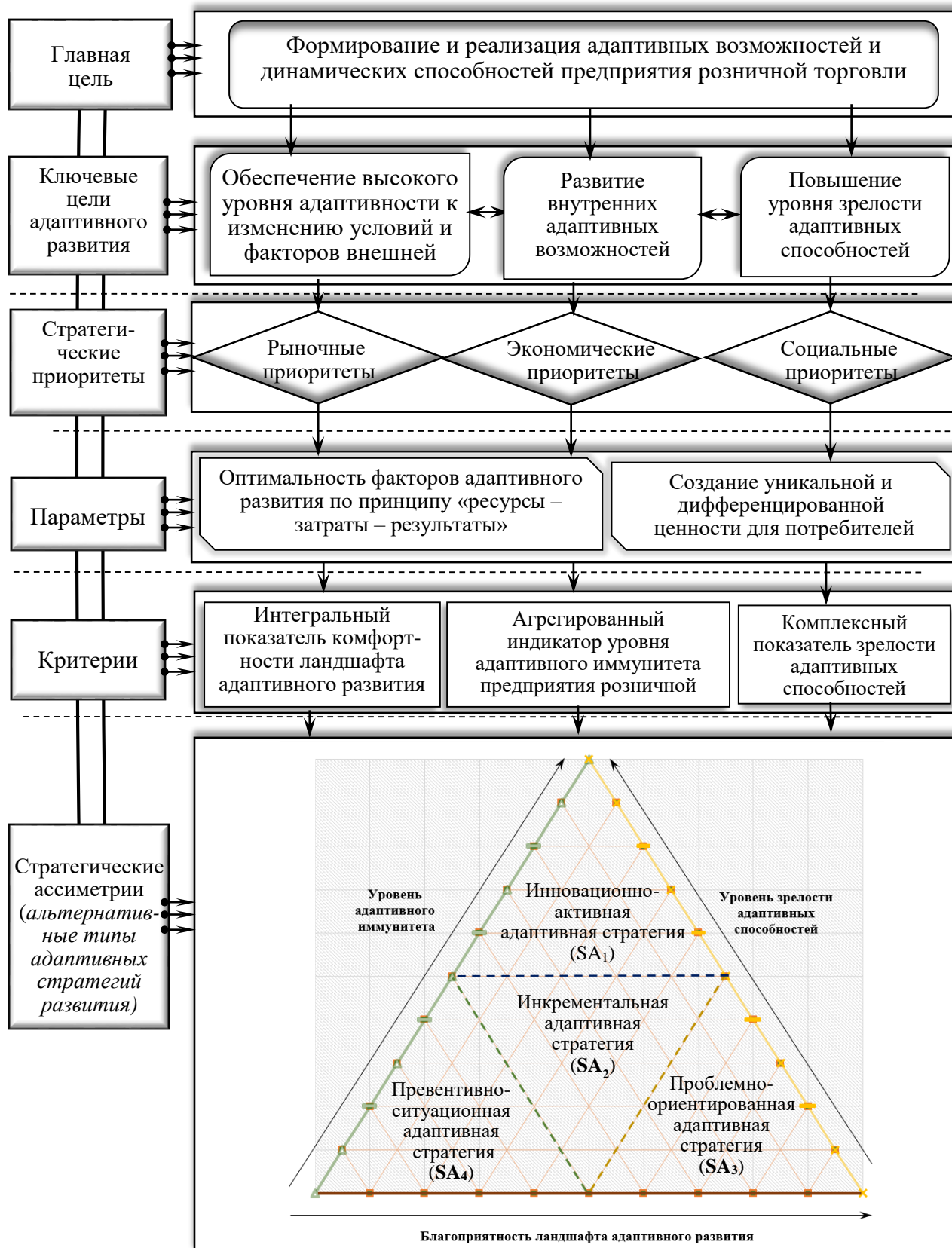


Рисунок 3.4 – Компонентная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли
(адаптировано автором на основе [6])

Учитывая отраслевую специфику деятельности предприятий сферы розничной торговли, обусловленную значимостью данной сферы для удовлетворения потребностей потребителей [27, с. 97], а также целевую направленность на обеспечение высокого уровня конкурентоспособности в определенном сегменте потребительского рынка [37, 61, 114] и обеспечение оптимальных пропорций между размером полученной прибыли и достигнутыми результатами деятельности [9, 203].

Отметим, что сложность формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли состоит в необходимости одновременного учета многих факторов [1, 3, 90, 124, 205]. Согласно предложенному подходу, выбор оптимального типа адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли осуществляется на основе критериев: интегрального показателя комфортности ландшафта адаптивного развития, комплексного показателя внутренних адаптивных возможностей предприятия розничной торговли и индикатора зрелости адаптивных способностей с учетом возможных сценариев стратегического развития (оптимистического, реалистического и пессимистического) исходя из трех возможных стратегических альтернатив: инновационно-активная (SA_1), инкрементальная (SA_2), проблемно-ориентированная (SA_3), превентивно-ситуационная (SA_4).

Предложенная 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.

Таким образом, принимая во внимание, что успешное функционирование и развитие экономических субъектов определяется уровнем адаптивности к изменениям бизнес-среды, а эффективность управления становится максимально зависимой от целенаправленной и своевременной адаптации к изменчивости и сложности внешних условий, формирующих модель поведения

предприятий розничной торговли, в содержательных пределах диссертации актуализированы исследования динамических атрибутивных аспектов адаптации, представленных в виде сценарных моделей. Их особенностью является проактивная направленность, то есть акцент на развитие адаптивных возможностей предприятий розничной торговли, имплементация которых предполагает наличие соответствующих адекватных механизмов реализации.

Одна из специфических особенностей, характеризующая новый ракурс исследования в рамках предлагаемых адаптивных моделей, связана с конкурированием предприятий розничной торговли на основе «предложением будущего» через обмен возможностями. Такой срез актуализирует необходимость разработки соответствующих адекватных механизмов, содержательная логика которых будет определяться направленностью на устранение экстраординарных и ординарных разрывов, что предполагает поиск способов удержания целостности действий предприятия розничной торговли. Аспект целостности акцентирует внимание на том, что желаемый и ожидаемый экономические результаты являются продуктом мышления, а полученный продуктом деятельности и между ними всегда существует стратегический разрыв, который устраняется на основе единства взаимосвязи: процессов принятия и реализации стратегических решений; формирования и реализации стратегии; мышления и деятельности; ментальности и реальности.

Формирование стратегических намерений как конструкции видения будущего в ситуации неопределенности имеет непосредственную связь с предвидением, которое в теории стратегического менеджмента определяется как «...представление о результатах, которые могут возникать в процессах реализации стратегических намерений других экономических субъектов, что, в свою очередь, меняет бизнес-среду» [203, с. 65]. Такой аспект приводит к необходимости понимания динамики таких изменений и их учета при формировании и реализации собственных стратегических намерений. Таким образом, видение будущего с точки зрения адаптации предприятия к нему определяют три ключевые позиции – стратегические намерения, гипотезы и предвидения, а основой их целостной реализации ряд ученых [62, 141, 165, 191,

194, 210, 220] определяют модели, позволяющие уменьшить сложность внешней среды и выработать правила поведения и мыслительные организационные процессы, что позволяют формировать стратегические решения.

Термин «ментальные модели» был впервые использован шотландским психологом К. Крэйком. Ученый достаточно аргументированно доказывает, что «...разум создает уменьшенные модели действительности» [221] и использует их для оценки будущих событий. В исследованиях Б. Салихова и И. Салиховой корпоративный менталитет определяется как ментальная модель, содержание которой ученые раскрывают как «...специфическое неявное корпоративное знание в форме целостности архетипов и стереотипов восприятия и осмысления корпоративным сообществом социально-экономической действительности» [16]. Дж. О'Коннор и И. Макдермотт определяют ментальную модель как «...общие идеи, формирующие мысли и действия, а также представления о желаемых результатах» [141, с. 81, 83]. Обобщение сущности организационных ментальных моделей в экономическом дискурсе позволяет интерпретировать их как способ восприятия экономической реальности, как набор инструментов, посредством которых осуществляются организационные процессы для толкования различных бизнес-ситуаций.

Используя сценарную логику как способ реализации ментальной модели предприятия, считаем целесообразным сделать акцент на сценарном моделировании, которое, а по словам Р.М. Докинза характеризуется как «...один из самых интересных способов предвидеть будущее» [160]. Акцент на сценарном моделировании предполагает фокусировку на удаленном неопределенном будущем, которое выступает результатом умственной деятельности, как следствие обобщения знаний о тенденциях, вызовах и трендах бизнес-среды на основе нестандартного их видения и понимания. В такой постановке реализация взаимосвязанных концептов (стратегических намерений, предсказаний и гипотез) осуществляется на основе сценарного моделирования (рис. 3.5), в результате которого формируется структурированная и упорядоченная информация в виде сценариев и их конкретизация на основе прогнозов.

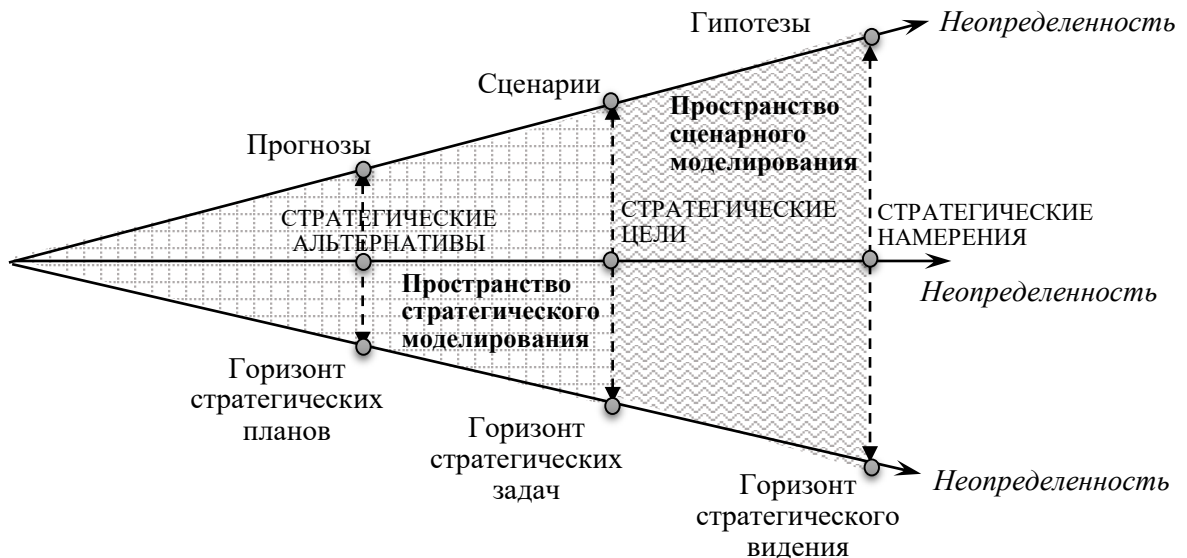


Рисунок 3.5 – Содержательные конфигурации категорий, определяющих механизм реализации адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли (авторская разработка)

Согласно рис. 3.5, сценарное моделирование ориентировано на интерпретацию действий, разрабатываемых в текущий момент в аспекте будущих событий, а также отработку последовательности процессов, позволяющих идентифицировать возможности, избежать угроз в будущем и максимально приблизиться к желаемому результату. При этом логика таких действий будет иметь так называемую обратную направленность (т.е. сначала формируется определенное видение будущего, а в процессах непосредственного моделирования необходимо построить последовательность связанных во времени событий, реализация которых приведет к заданному в начале образа будущего). Следствием сценарного моделирования выступают описания желаемых результатов как продуктов мышления, в которых концентрированно и взаимосвязано представлены системы организационных знаний, опыта, креативности, таланта. При этом, стратегическое моделирование предполагает оценивание идентифицированных возможностей внешней среды, их превращение в ресурсы и формирование таких ресурсных комбинаций обеспечивающих реализацию систем организационных ценностей, целей и интересов бизнеса.

Обобщение авторского видения процесса реализации адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли, направленных на

раскрытие содержания механизма реализации предлагаемых адаптивных моделей позволяет сформировать соответствующую логическую конструкцию, которая формализовано представлена на рис. 3.6.

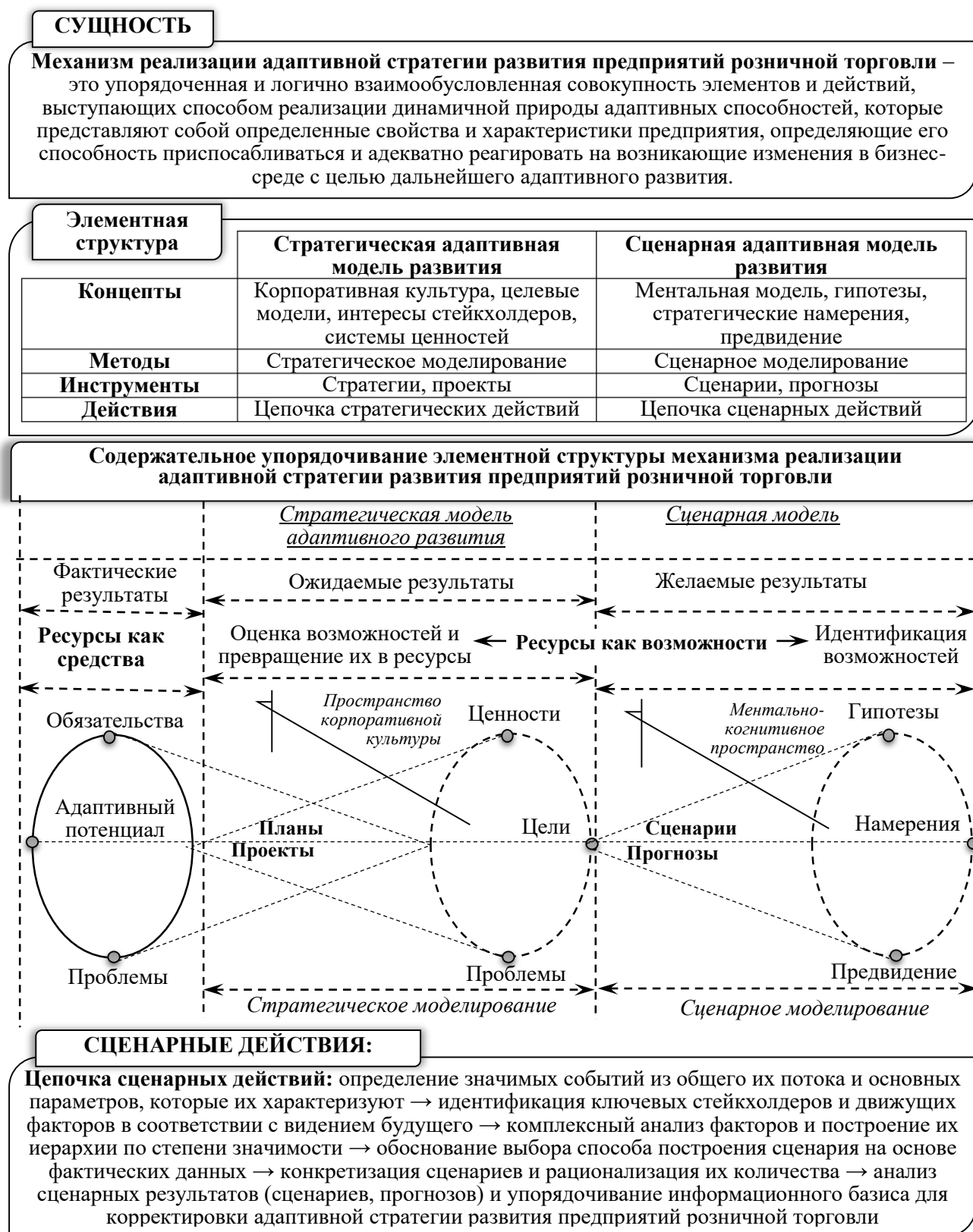


Рисунок 3.6 – Механизм реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли (авторская разработка)

Необходимо отметить, что характерной особенностью реализации стратегии адаптивного развития предприятия является инновационность и гибкость политики управления персоналом [35, 46], высокий уровень которых ускоряет процесс адаптации предприятия розничной торговли, динамично изменяя при этом организационную культуру. Гибкость персонала положительно влияет на культуру адаптации и способствует организационным инновациям.

Следует отметить, что при реализации адаптивной стратегии практическую ценность имеет когнитивный подход к поддержке принятия решений, который «...ориентирован на то, чтобы активизировать интеллектуальные процессы субъекта управления и помочь ему зафиксировать свое представление проблемной ситуации в виде формальной модели» [102, с. 22]. В качестве такой модели обычно используется так называемая когнитивная карта ситуации, «...представляющая известные субъекту основные законы и закономерности наблюдаемой ситуации в виде ориентированного знакового графа, в котором вершины графа – это факторы (признаки, характеристики ситуации), а дуги между факторами – причинно-следственные связи между факторами» [92, с. 131].

Цель когнитивного моделирования состоит «...в генерации и проверке гипотез о функциональной структуре наблюдаемой ситуации (в нашем случае – оценки эффективности действующей адаптивной стратегии предприятия розничной торговли) до получения функциональной структуры, способной объяснить поведение наблюдаемой ситуации (определить наиболее значимые факторы для совершенствования адаптивной)» [92, с.132]. Предлагаемая методика оценки эффективности адаптивной стратегии предприятия розничной торговли приведена в Приложении К.

При реализации адаптивной стратегии развития необходимо учитывать, что разработать раз и навсегда стратегию невозможно, в силу того, что между моментом ее разработки и реализации существует определенный временной лаг. Это обуславливает необходимость ее своевременного корректирования.

Основными составляющими корректировки адаптивной стратегии развития предприятия являются следующие компоненты: идентификация новых вызовов → инициация изменений → внедрение изменений → контроль реализации → управление изменениями. К тому же, реализация стратегии адаптивного развития не является логичным и мгновенным следствием ее разработки, поскольку требует стратегических преобразований в организационной структуре и организационной культуре. Изменения, обычно, вызывают на предприятии розничной торговли сопротивление. Вместе с установлением правильных структурных взаимосвязей на предприятии необходимо также продумать и различные направления снижения сопротивления изменениям в каждом конкретном случае.

3.2. Научно-методический подход к определению оптимального типа адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли

Согласно обоснованной в п.п. 3.1 архитектоники формирования адаптивной стратегии предприятия розничной торговли осуществляется на основе интегрирования трех критериев: комфортности ландшафта адаптивного развития, уровня адаптивного иммунитета и зрелости адаптивных способностей. Для определения типа стратегии адаптивных предприятий розничной торговли предлагается использовать логику стратегического мышления и основы «стратегематики», согласно которым стратегема представляет собой – «...синтез результатов оценки фактической ситуации и специфического применяемого предприятием розничной торговли тактического приема, выработанного для фактической ситуации» [54, с. 117].

При определении типа адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли, необходимо учесть, что ее критерии могут иметь разные значения. С учетом этого, актуализируется задача определения координат трехмерной модели, которая позволяет их интегрировать (рис. 3.7).

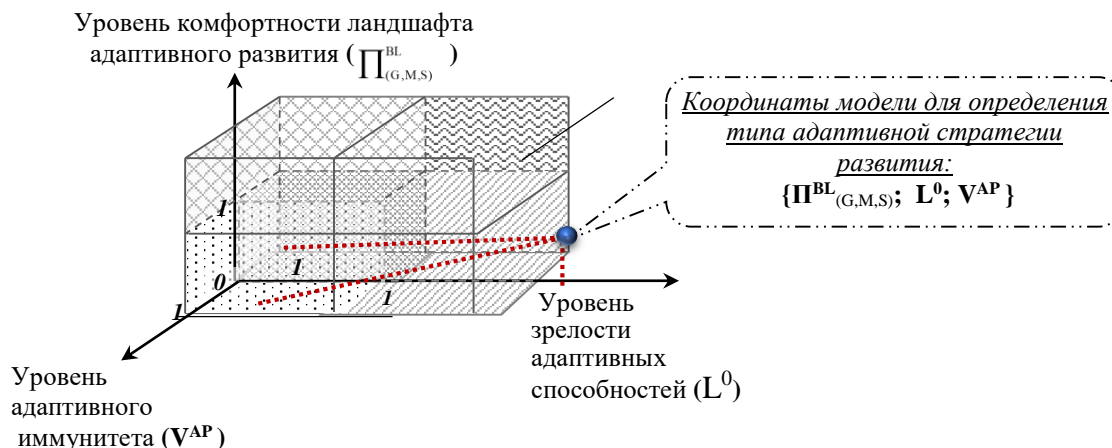


Рисунок 3.7 – Интерактивная модель для определения типа адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли (авторская разработка)

Для определения координат модели используется многомерный комбинаторный анализ [157], согласно положениям которого возможны несколько состояний критериев ее формирующих:

$$S = \{ \Pi^{BL}_{(G,M,S)}; L^0; V^{AP} \} \quad (3.2)$$

где, $\Pi^{BL}_{(G,M,S)} = \{ \Pi^{BL}_{(G,M,S)1}, \Pi^{BL}_{(G,M,S)2}, \Pi^{BL}_{(G,M,S)3}, \Pi^{BL}_{(G,M,S)4}, \Pi^{BL}_{(G,M,S)5} \}$ – множество уровней комфорта внешней среды (очень благоприятная – A, благоприятная – B, достаточно благоприятная – C, неблагоприятная – D, крайне неблагоприятная – F);

$V^{AP} = \{ V^{AP}_1, V^{AP}_2, V^{AP}_3, V^{AP}_4, V^{AP}_5 \}$ – множество альтернативных уровней адаптивного иммунитета (стратегический – A, проактивный – B, функциональный – C, базовый – D, резильентный – F);

$L^0 = \{ L^0_1, L^0_2, L^0_3, L^0_4, L^0_5 \}$ – множество альтернативных уровней зрелости адаптивных способностей (профессиональный – A; высокий – B; базовый – C; начальный – D; нулевой – F).

Принимая во внимание авторский подход к формированию адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли, актуализируется вопрос структуризации и оценки уровня зрелости адаптивных способностей. Исследование теоретического наследия относительно сущности адаптивных способностей предприятия свидетельствует о том, что они представляют собой определенные свойства и характеристики предприятия, определяющие его умение приспосабливаться и адекватно реагировать на возникающие изменения в бизнес-среде с целью дальнейшего адаптивного развития [144].

Проведенное теоретическое исследование позволило выделить несколько ключевых подходов к структурированию адаптивных способностей:

1. *Процессный подход*, согласно которому они могут быть сведены к контролю над тремя видами процессов – интеграции (координации), реконфигурации и обучения [102, с. 22]. Способности к интеграции/координации обеспечивают оптимальное использование, эффективную координацию и репликацию ресурсов в процессе текущей экономической деятельности. Реконфигурационные возможности связаны с осознанием необходимости внутренней и внешней трансформации ключевых активов (финансовых, репутационных, технологических и т.п.) и готовностью к использованию наилучшего опыта. Способности к обучению рассматриваются авторами концепции как готовность к приобретению новых аналитических (учиться, прежде чем делать) и экспериментальных (делать, прежде чем учиться) знаний.

2. *Подход, основанный на знаниях*, согласно которому адаптивные способности делятся на три группы – абсорбтивные, адаптивные и инновационные. Абсорбтивные способности связаны с восприятием нового внешнего знания; адаптивные – с выявлением и капитализацией новых (в первую очередь, рыночных) возможностей; инновационные – с созданием нового знания внутри предприятия [141, 165, 166, 188].

3. *Объектный подход*, согласно которому основой адаптивных способностей являются те или иные объекты внутренней среды предприятия – ресурсы, персонал, менеджмент, взаимоотношения, предпринимательская ориентация, лидерство, товарная политика, логистические процессы, информационная безопасность и т.д. [23, 38, 46, 117, 147, 167, 190].

Учитывая выделенные подходы к структуризации адаптивных способностей, дальнейшее эмпирическое исследование уровня их зрелости и развитости при формировании адаптивных стратегий предприятия розничной торговли, должно учитывать: процессы координации, реконфигурации ресурсов, процессов и обучения, а также объекты, состояние которых определяет, в первую очередь, рыночную устойчивость предприятия. Абсорбтивные, адаптивные и инновационные способности, связанные с восприятием, приобретением и генерацией знаний, в большей степени определяют

возможности получения предприятиями конкурентных преимуществ, чем условия их адаптации к изменениям макро- и микросреды.

Согласно авторского подхода, адаптивные способности при формировании адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли предлагается структурировать следующим образом (рис. 3.8).

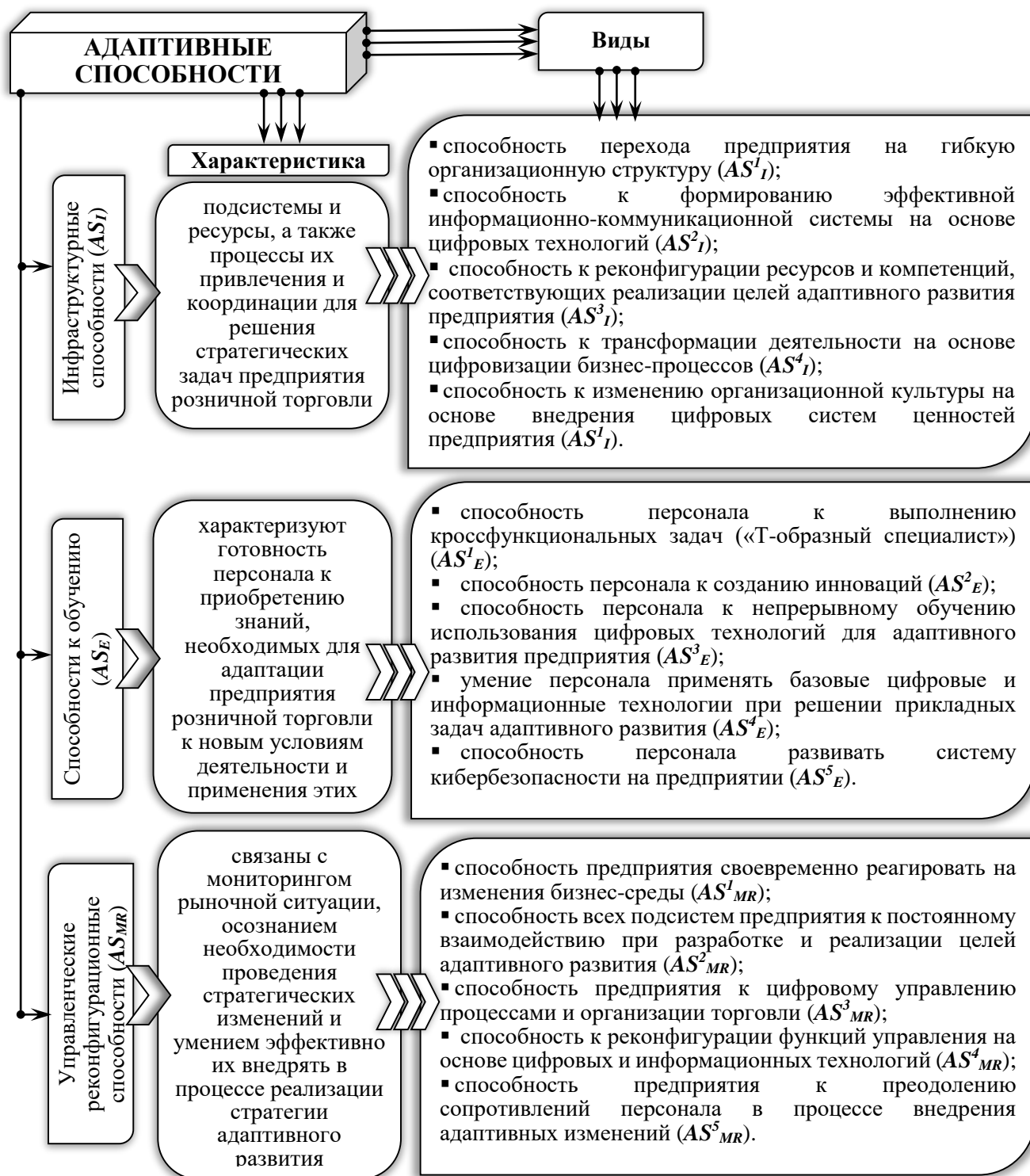


Рисунок 3.8 – Адаптивные способности персонала предприятий розничной торговли: виды, структура и характеристика (идентифицированы автором)

Следующим этапом является выбор метода и инструментария оценки величины предложенных групп адаптивных способностей предприятия розничной торговли. С авторской точки зрения, наиболее релевантным качественным методом является метод анкетирования, который позволяет на основе анонимности получить ответы на ключевые вопросы относительно уровня развитости адаптивных способностей предприятия розничной торговли по описанной выше структуре. Для реализации данной цели в работе разработана анкета (Приложение И), в которой оценку величины адаптивных способностей предлагается проводить по 5-балльной шкале, где: 1 балл соответствует минимальному уровню (способности практически отсутствуют), 5 баллов – максимальному (способности целенаправленно формируются и развиваются). В качестве респондентов (экспертов) выступили руководители и менеджеры разных отделов исследуемых предприятий розничной торговли.

В результате обработки анкетных данных определены величины адаптивных способностей в абсолютном измерении по усредненной сумме баллов всех экспертов, принимавших участие в анкетировании (табл. И.1), а также в относительном измерении – как отношение абсолютной усредненной балльной оценки и ее максимального значения (табл. И.2). Относительные величины адаптивных способностей служат основой для оценки уровня их зрелости.

Следует отметить, что использование термина «уровень зрелости» по отношению к адаптивным способностям предприятия является устоявшейся терминологией в сфере определения потенциала компаний создавать программное обеспечение. Еще в 1986 г. американский институт Software Engineering Institute (SEI) ввел Capability Maturity Model (СММ, модель зрелости способностей), которая на сегодняшний день совершенствуется и находит отражение в соответствующих международных стандартах.

Для оценки уровня зрелости адаптивных способностей предприятия розничной торговли предложен алгоритм, который основывается на использовании аппарата нечеткой логики (рис. 3.9).

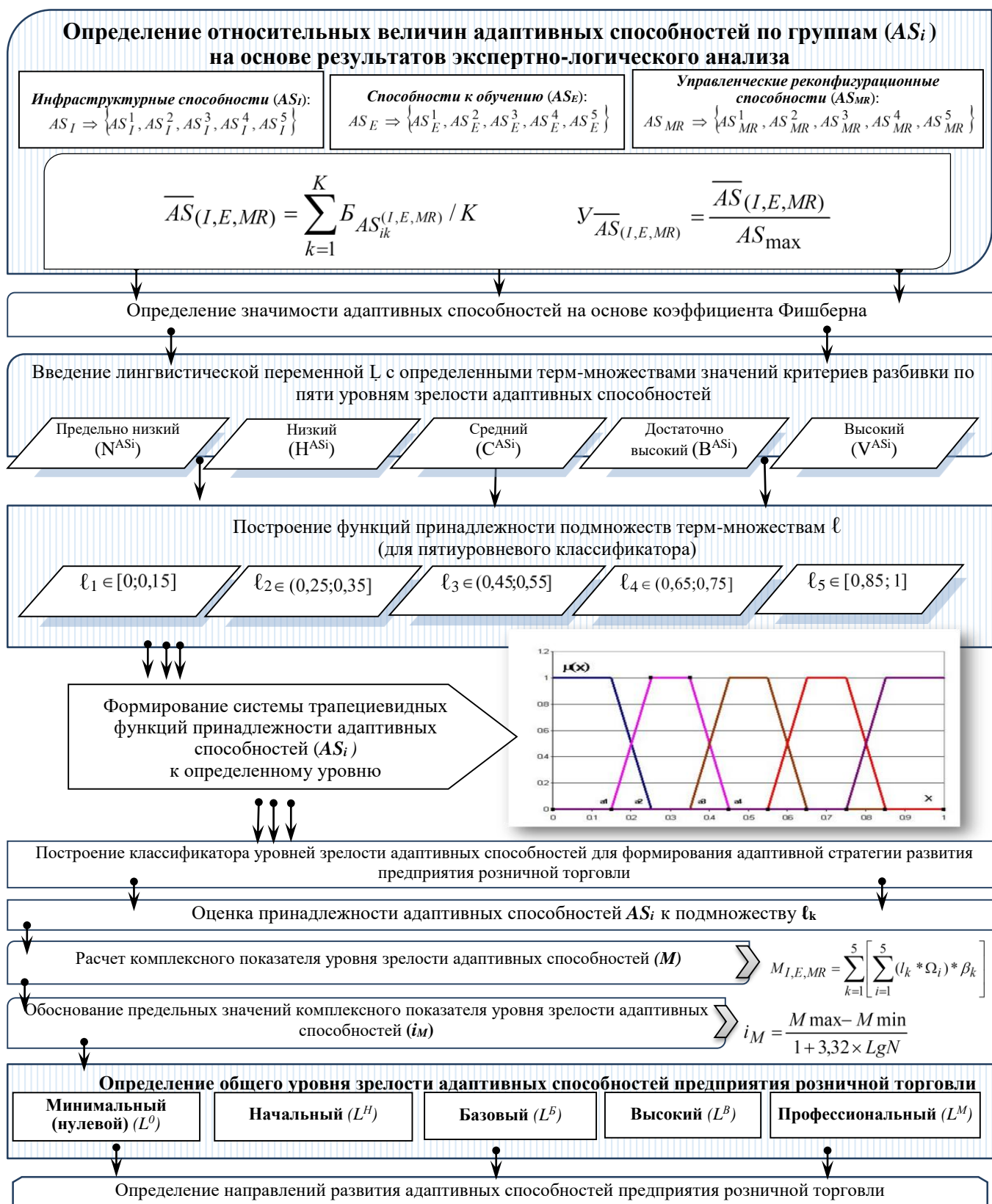


Рисунок 3.9 – Алгоритм оценки уровня зрелости адаптивных способностей предприятия розничной торговли с использованием аппарата нечеткой логики (авторская разработка)

Выбор данного аналитического инструмента обусловлен тем, что принятие решений в «...проблемно ориентированных информационных системах и системах управления осуществляется в условиях априорной неопределенности, обусловленной неточностью или неполнотой входных данных, стохастической природой внешних воздействий, отсутствием адекватной математической модели функционирования, нечеткостью цели, человеческим фактором» [112, с. 812] и др.

Неопределенность приводит к росту рисков от «...принятия неэффективных управленческих решений, что в результате может привести к негативным экономическим, техническим и социальным последствиям. Неопределенности в системах принятия решений компенсируют с помощью разных методов искусственного интеллекта» [4, с. 62]. При неопределенности условий функционирования системы используют способы на базе правил нечеткой логики. Такие методы основываются на нечетких множествах и используют лингвистические величины и выражения для описания стратегий принятия решений.

Согласно разработанному алгоритму, на начальном этапе оценки уровня зрелости адаптивных способностей предприятия розничной торговли осуществляется формирование исходных данных (относительные величины, определенные по результатам анкетирования).

На втором этапе для каждой адаптивной способности в группе AS_i определяется уровень ее значимости при формировании и реализации адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли Ω_i таким образом, чтоб соблюдалось условие:

$$\Omega_1 \geq \Omega_2 \geq \dots \geq \Omega_N \quad (3.3)$$

Значимость i -той адаптивной способности (Ω_i) определяется на основе использования коэффициента Фишберна по формуле:

$$\Omega_i = F_i = \frac{2(N - n + 1)}{(N + 1)N} \quad (3.4)$$

где F_i – весовой коэффициент Фишберна для i -той адаптивной способности;
 N – общее количество адаптивных способностей в группе, $N > 0$;
 n – порядковый номер адаптивной способности в группе, $n = 1, \dots, N$.

На третьем этапе определяются лингвистические переменные. Множество возможных значений уровней зрелости адаптивных способностей AS_i для составления нечеткой модели формируется из пяти качественных термов (L): N^{AS_i} – предельно низкий, H^{AS_i} – низкий, C^{AS_i} – средний, B^{AS_i} – достаточно высокий, V^{AS_i} – высокий уровень зрелости адаптивных способностей AS_i .

Исходя из этого, набор характеристик терм множества L может быть представлен следующим образом:

$$L \Rightarrow \begin{cases} \text{Предельно низкий } (N^{AS_i}) \\ \text{Низкий } (H^{AS_i}) \\ \text{Средний } (C^{AS_i}) \\ \text{Достаточно высокий } (B^{AS_i}) \\ \text{Высокий } (V^{AS_i}) \end{cases} \quad (3.5)$$

На четвертом этапе проводится количественная оценка уровня зрелости адаптивных способностей с использованием сформированного классификатора на основе трапецевидной функции, представленный в табл. 3.1.

Таблица 3.1 – Классификатор оценки уровня зрелости адаптивных способностей предприятий розничной торговли (авторская разработка)

№ п/п	Диапазон функций принадлежности подмножеств к терм-множествам	Средины ядер (интервалов) нечетких подмножеств β_k	Вывод об уровне зрелости адаптивных способностей
1	$\ell_5 \in [0,85; 1]$	0,900	высокий (A)
2	$\ell_4 \in (0,65; 0,75]$	0,700	достаточно высокий
3	$\ell_3 \in (0,45; 0,55]$	0,500	средний (C)
4	$\ell_2 \in (0,25; 0,35]$	0,300	низкий (B)
5	$\ell_1 \in [0; 0,15]$	0,075	предельно низкий (A)

Учитывая разработанные критерии оценки значений каждой лингвистической переменной, общая модель нечетких расчетов для определения уровня зрелости адаптивных способностей предприятий розничной торговли имеет следующий детализированный вид (рис. 3.10).

На основе разработанной модели через AS_1, \dots, AS_n обозначим вектор входных данных, а через M вектор выходных данных (комплексный показатель

уровня зрелости адаптивных способностей предприятия розничной торговли), которые являются четкими контролируруемыми величинами. M_i ($i=1, \dots, n$) имеет нечёткое соответствие в виде лингвистической переменной $\tilde{M} = \{L_{ij} | j=1, \dots, m_i\}$.

Лингвистическая переменная \tilde{M}_i состоит из m_i термов L_{ij} , каждый из которых является нечетким множеством.

Правила AS_k ($k=1, \dots, N$) проверяют значение каждой лингвистической переменной, поэтому максимально возможное количество критериев (правил) равно $N_{max} = \prod_{i=1}^n m_i$. Общее количество критериев (правил) обозначим через $N \leq N_{max}$.

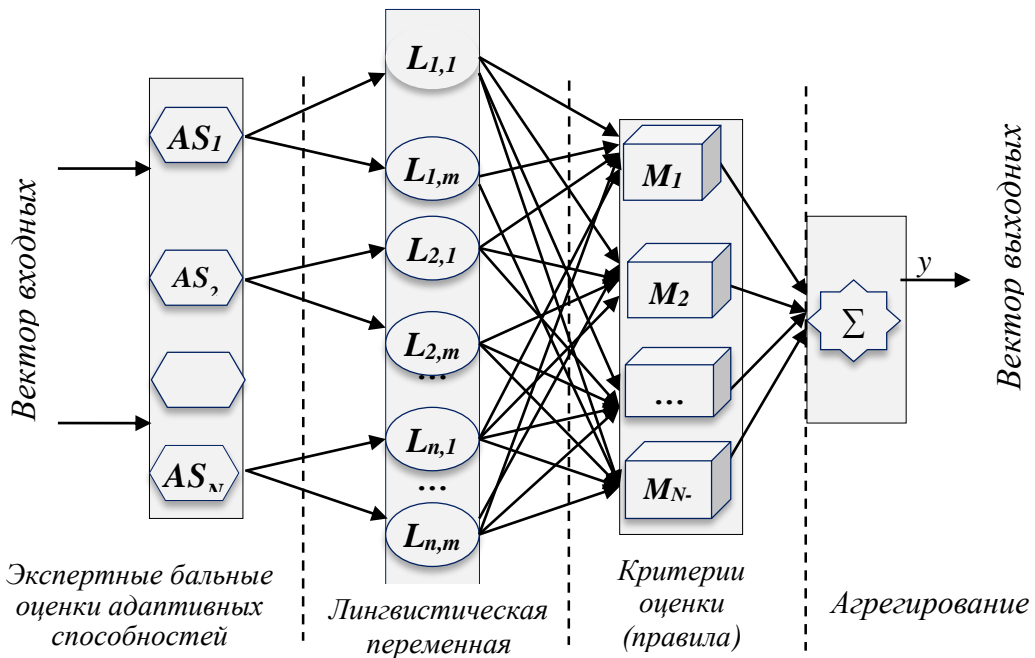


Рисунок 3.10 – Детализованная структура модели оценки уровня зрелости адаптивных способностей предприятий розничной торговли на основе теории нечетких множеств (сформировано автором на основе [124])

Выход правила – это лингвистическая переменная $\tilde{Y} = \{B_j | j=1, \dots, m_i\}$, которая принимает значение одного из термов L_{ij} . Для обобщения правил происходит агрегирование их нечетких выходов и одно нечеткое множество с последующим превращением в четкое исходное значение Y .

Согласно правилам нечеткой логики, каждое значение входной переменной $\overline{AS}=(AS_1, AS_2 \dots AS_m)$ в нечеткое множество $L'=(L'_1, L'_2 \dots L'_m)$. При этом лингвистическая переменная L_i , является нечетким подмножеством интервала $[0,1]$.

Результаты оценки принадлежности адаптивных способностей к терм-подмножествам по группам представлены в виде нечетких карт в Приложении И (табл. И.3, И.5 и И.7). Согласно рассмотренным критериям, определение комплексного показателя уровня зрелости адаптивных способностей предприятий розничной торговли по соответствующим группам ($M_{I,E,MR}$) (инфраструктурных способностей, способностей к обучению, управленческих реконфигурационных способностей) проводилось по следующей формуле [157, с. 103]:

$$M_{I,E,MR} = \sum_{k=1}^5 \left[\sum_{i=1}^5 (l_k * \Omega_i) * \beta_k \right] \quad (3.6)$$

где l_k – функция принадлежности i -й адаптивной способности к k -му терм-подмножеству;
 Ω_i – значимость i -той адаптивной способности;
 β_k – значение середины ядер (интервалов) нечетких подмножеств.

На предпоследнем этапе оценки проводилось обоснование предельных значений комплексного показателя уровня зрелости адаптивных способностей в каждой группе (i_M) по формуле:

$$i_M = \frac{M_{\max} - M_{\min}}{1 + 3,32 \times LgN} \quad (3.7)$$

где M_{\max} , M_{\min} - соответственно максимальное и минимальное значение комплексного показателя уровня зрелости адаптивных способностей в группе;
 k – количество наблюдений.

Определение общего уровня зрелости адаптивных способностей предприятия розничной торговле на последнем этапе оценке осуществлялось на основе расчета среднего значения комплексных показателей по трем группам адаптивных способностей. Предельное значение данного показателя определялось аналогичным образом по формуле (3.7).

Обобщенные результаты оценки уровня зрелости адаптивных способностей предприятий розничной торговли по группам и общего уровня зрелости представлены в табл. 3.2, Приложение И (табл. И.9).

Таблица 3.2 – Обобщенные результаты оценки уровня зрелости адаптивных способностей предприятий розничной торговли по группам

№ п/п	Предприятия розничной торговли	Инфраструктурные адаптивные способности		Адаптивные способности к обучению		Управленческие реконфигурационные адаптивные способности	
		Комплексный показатель	Уровень зрелости	Комплексный показатель	Уровень зрелости	Комплексный показатель	Уровень зрелости
1	ООО «Мир продуктов»	0,189	N	0,365	H	0,292	H
2	ООО «Атлант-Фуд»	0,297	H	0,343	H	0,280	H
3	ООО «МДК-милк»	0,369	C	0,180	N	0,369	H
4	ООО «Альфа ресурс»	0,657	B	0,594	C	0,837	B
5	ООО «Фирма «Донспецторг»	0,540	B	0,189	N	0,297	H
6	ООО «Престиж»	0,460	C	0,455	C	0,520	C
7	ООО «Юна»	0,205	N	0,224	N	0,419	H
8	ООО «Сапсан Трейд»	0,229	H	0,140	N	0,500	C
9	ООО «Кристина»	0,403	C	0,552	C	0,280	H
10	ООО «Пульс Торг»	0,154	N	0,100	N	0,396	H
11	ООО «Стимул Трейд»	0,440	C	0,266	H	0,186	N
12	ООО «АУРУМ»	0,603	B	0,886	V	0,900	V
13	ООО «Везето»	0,740	V	0,180	N	0,180	N
14	ООО «Торетто»	0,549	B	0,472	C	0,117	N
15	ООО «ХОР-Трейд»	0,049	N	0,140	N	0,254	H

Примечание: условные обозначения уровня зрелости адаптивных способностей по группам приведены на рис. 3.1: *N* – предельно низкий; *H* – низкий; *C* – средний; *B* – достаточно высокий; *V* – высокий.

Результаты проведенной оценки показали, что уровень зрелости адаптивных способностей предприятий розничной торговли по группам различный. Наиболее высокий уровень зрелости на предприятиях наблюдается по инфраструктурным способностям. Способности к обучению и управленческие реконфигурационные адаптивные способности в основном на исследуемой совокупности предприятий развиваются на среднем или низком уровне. Значения и комплексных показателей общего уровня зрелости адаптивных способностей предприятий розничной торговли (Приложение И, табл. И.9) позволил определить шкалу распределения их значений и интерпретировать результаты оценки на основе табл. 3.3.

Таблица 3.3 – Шкала распределения значений комплексного показателя общего уровня зрелости адаптивных способностей предприятия розничной торговли (авторская разработка)

Общий уровень зрелости адаптивных способностей	Интервал значений комплексного показателя	Характеристика общего уровня зрелости адаптивных способностей
<i>Минимальный (нулевой) (L^0)</i>	$0,000 \leq L^0 < 0,251$	Способности подсистем, ресурсов и процессов предприятия адаптироваться к условиям изменения бизнес-среды практически отсутствуют. Готовность персонала к приобретению знаний, необходимых для адаптации предприятия, и применение этих знаний в хозяйственной деятельности практически отсутствует. Наблюдается низкая степень осознания необходимости проведения изменений и очень высокая степень сопротивления персонала
<i>Начальный (L^H)</i>	$0,251 \leq L^H < 0,294$	Способности адаптироваться к условиям изменения бизнес-среды начинают формироваться по отдельным подсистемам, ресурсам и процессам предприятия. Начинает формироваться осознание необходимости проведения изменений, но степень сопротивления персонала – высокая. Готовность персонала к приобретению знаний, необходимых для адаптации предприятия, и применение этих знаний в хозяйственной деятельности повышается по мере осознания необходимости проведения изменений, их инициирования и поощрения.
<i>Базовый (L^B)</i>	$0,294 \leq L^B < 0,545$	Способности адаптироваться к условиям изменения бизнес-среды сформированы и развиваются по отдельным подсистемам, ресурсам и процессам предприятия. Необходимость проведения изменений полностью осознается руководством и частично коллективом, степень сопротивления персонала – средняя. Готовность персонала к приобретению знаний, необходимых для адаптации предприятия, и применение этих знаний в хозяйственной деятельности постоянно растет в соответствии с результатами внедрения изменений и их поощрения.
<i>Высокий (L^B)</i>	$0,545 \leq L^B < 0,796$	Способности адаптироваться к условиям изменения бизнес-среды целенаправленно формируются и развиваются практически по всем подсистемам, ресурсам и процессам предприятия. Необходимость проведения изменений полностью осознается руководством и коллективом предприятия, степень сопротивления персонала – низкая, однако присутствуют отдельные случаи сопротивления. Готовность персонала к приобретению знаний, необходимых для адаптации предприятия, и применение этих знаний в хозяйственной деятельности – высокая, наблюдается высокая отдача от внедрения изменений.
<i>Максимальный (L^M)</i>	$0,796 \leq L^M \leq 1$	Способности адаптироваться к условиям изменения бизнес-среды целенаправленно формируются и активно развиваются по всем подсистемам, ресурсам и процессам предприятия. Необходимость проведения изменений полностью осознается руководством и коллективом предприятия, степень сопротивления персонала – очень низкая. Готовность персонала к приобретению знаний, необходимых для адаптации предприятия, и применение этих знаний в хозяйственной деятельности – высокая, работники сами иницируют необходимость постоянного обучения. Наблюдается высокая отдача от внедрения изменений.

Графическая интерпретация результатов определения общего уровня зрелости адаптивных способностей предприятия розничной торговли представлена на рис. 3.11.

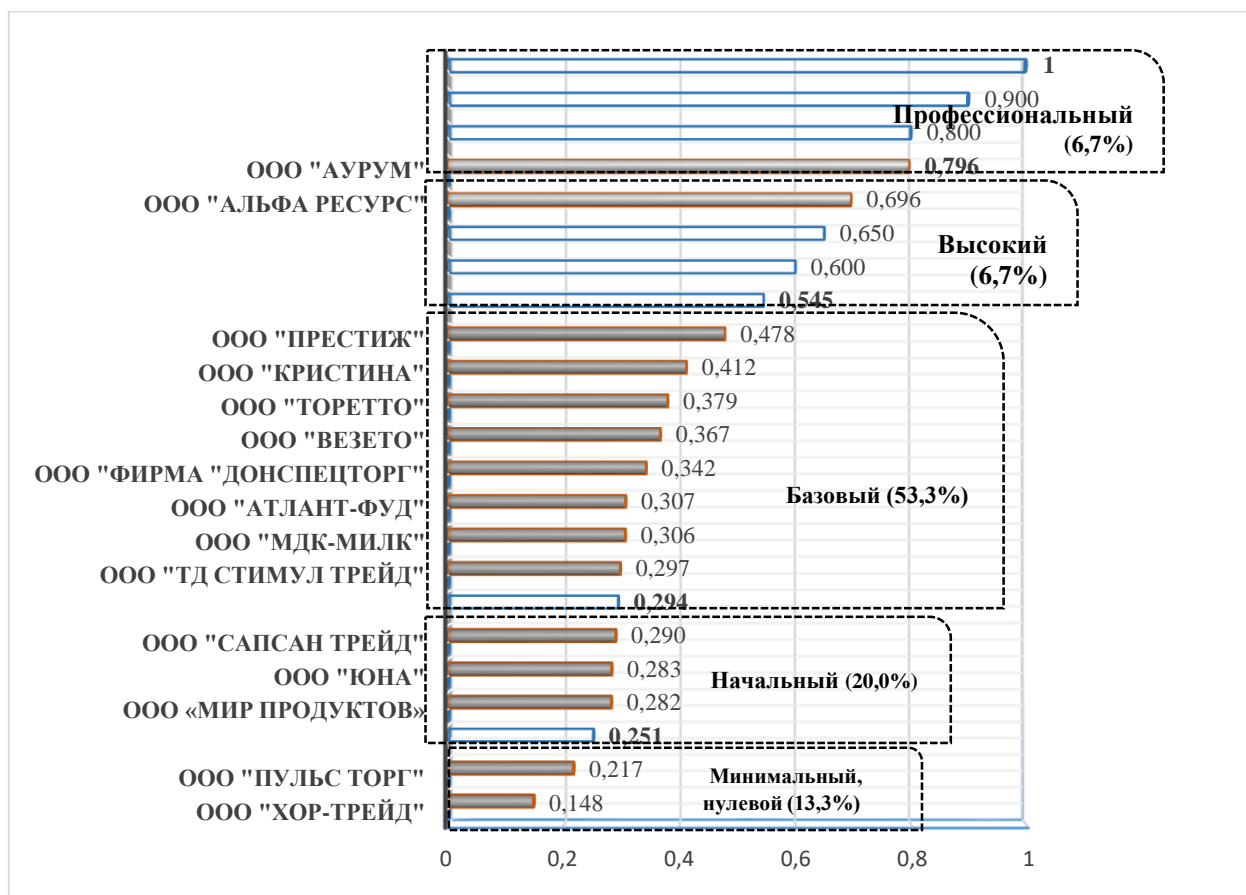


Рисунок 3.11 – Структуризация предприятий розничной торговли по уровню зрелости адаптивных способностей предприятия розничной торговли

Согласно результатам расчетов, большинство предприятий из исследуемой совокупности (53,3%) имеют базовый уровень зрелости адаптивных способностей, который характеризуется: сформированными и развитыми способностями адаптироваться к условиям изменения бизнес-среды по отдельным подсистемам, ресурсам и процессам предприятия розничной торговли; полным осознанием руководством и частично коллективом необходимости проведения изменений и средней степенью сопротивления персонала; постоянно возрастающей готовностью персонала к приобретению знаний, необходимых для адаптации предприятия, и применению этих знаний в хозяйственной деятельности в соответствии с результатами внедрения изменений и их поощрения.

Максимальный и высокий уровень зрелости адаптивных способностей имеют два предприятия розничной торговли (ООО «АУРУМ» и ООО «АЛЬФА РЕСУРС»), которые целенаправленно формируют и активно развивают свои

способности к адаптации всех подсистем, ресурсов и процессов к условиям изменения бизнес-среды. При этом наблюдается полное осознание руководством и коллективом предприятия необходимости проведения изменений и низкая степень сопротивления персонала. Готовность работников к получению новых знаний, необходимых для адаптации предприятия, и их применение в хозяйственной деятельности – высокая, причем работники сами иницируют необходимость постоянного обучения. Для таких предприятий характерна высокая отдача от внедрения изменений.

Начальный уровень зрелости адаптивных способностей присутствует у трех предприятий (20%), для которых характерный начальный уровень формирования способностей приспособляться и адекватно реагировать на возникающие изменения в бизнес-среде лишь по отдельным подсистемам, ресурсам и процессам предприятия. Осознание необходимости проведения изменений находится на стадии формирования, поэтому степень сопротивления персонала к генерированию и внедрению изменений сохраняется высокая. Готовность персонала к обучению, необходимого для адаптации предприятия, и реализация полученных знаний на практике повышается по мере осознания необходимости проведения изменений, их инициирования и поощрения.

Минимальный (нулевой) уровень зрелости адаптивных способностей наблюдается на двух предприятиях розничной торговли (13,3% от общей исследуемой совокупности), что свидетельствует о необходимости поиска и развития адаптивных способностей, повышения осознания необходимости проведения изменений в соответствии с требованиями бизнес-среды, снижения степени сопротивления персонала и повышения их заинтересованности в разработке и реализации стратегических изменений на предприятии.

Таким образом, определение адаптивных способностей предприятия розничной торговли при формировании адаптивной стратегии развития позволит оценить уровень имеющихся способностей к реагированию на вызовы бизнес-среды, активизировать способности к проведению соответствующих стратегических изменений и выработать комплекс действий и альтернатив по дальнейшему адаптивному развитию предприятия розничной торговли.

Функционал вектора адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли ($F = \{f_{ij}\}$) формируется согласно матрицы вида:

$$F = \begin{bmatrix} & S_1 \dots & S_j \dots & S_n \\ x_1 & f_{11} & f_{1j} & f_{1n} \\ \dots & & & \\ x_i & f_{i1} & f_{ij} & f_{in} \\ \dots & & & \\ x_m & f_{m1} & f_{mj} & f_{mn} \end{bmatrix} \quad (3.8)$$

Учитывая, что система стратегического управления адаптивным развитием представляет собой многоуровневую систему, которая трансформируется параллельно с изменением стратегии во времени ($t = 1, \dots, t, \dots, T$), состояние системы характеризуется множеством состояний: $S = \{P_1, \dots, P_i, \dots, P_m\}$, при этом динамика изменений адаптивной стратегии развития во времени имеет вид:

$$S_{ij} = \begin{bmatrix} S_{11} & S_{1j} & S_{1n} \\ S_{t1} & S_{tj} & S_{tn} \\ S_{T1} & S_{Tj} & S_{Tn} \end{bmatrix} \quad (3.9)$$

Аналогично изменяются во времени также и параметры адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли:

$$P_{ti} = \begin{bmatrix} P_{11} & P_{1i} & P_{1m} \\ P_{t1} & P_{ti} & P_{tm} \\ P_{T1} & P_{Ti} & P_{Tm} \end{bmatrix} \quad (3.10)$$

В момент времени t компоненты P_{ti} характеризуют определенный тип адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли. При этом, учитывая альтернативность возможных их состояний, согласно положений комбинаторного анализа моделируются 125 стратегем (3 компоненты адаптивной стратегии развития, для каждой из которых характерны 5 возможных состояний). В зависимости от альтернативных состояний i -й компоненты каждая стратегема имеет определенный уровень резистентности, который определяется методом бальной оценки (табл. 3.4).

Таблица 3.4 – Шкала оценки уровня резистентности стратегем
(разработано автором)

Компоненты стратегем	Вариативные состояния компонентов стратегем				
Уровень комфортности внешней среды (P ^{BL} _(G.M.S))	Очень благоприятная (A)	Благоприятная (B)	Достаточно благоприятная (C)	Неблагоприятная (D)	Крайне неблагоприятная (F)
Уровень адаптивного иммунитета (V ^{AP})	Стратегический (A)	Проактивный (B)	Функциональный (C)	Базовый (D)	Резильентный (F)
Уровень зрелости адаптивных способностей (L ⁰)	Профессиональный (A)	Высокий (B)	Базовый (C)	Начальный (D)	Нулевой (F)
Оценка, баллы	5	4	3	2	1

Уровень резистентности стратегем предлагается рассчитывать как произведение баллов трех ее компонент. Максимально возможный уровень резистентности стратегемы равен 125 (AAA); минимальный - 1 (FFF). Результаты проведенных расчетов представлены в табл. 3.5.

Таблица 3.5 – Комплекс стратегем адаптивного развития предприятия розничной торговли (сформовано автором)

№ п/п	Шифр стратегемы*	Уровень резистентности (U)	№ п/п	Шифр стратегемы*	Уровень резистентности (U)	№ п/п	Шифр стратегемы*	Уровень резистентности (U)	№ п/п	Шифр стратегемы*	Уровень резистентности (U)	№ п/п	Шифр стратегемы*	Уровень резистентности (U)
1	AAA	125	26	ССА	45	51	СВD	24	76	FCA	15	101	FDB	8
2	ААВ	100	27	ВDА	40	52	СDВ	24	77	СFА	15	102	DFB	8
3	АВА	100	28	ВAD	40	53	DBC	24	78	ACF	15	103	DDD	8
4	ВAA	100	29	ADB	40	54	DCB	24	79	BCF	12	104	CDF	6
5	АВВ	80	30	ABD	40	55	ABF	20	80	BFC	12	105	CFD	6
6	ВAV	80	31	DAB	40	56	AFB	20	81	CBF	12	106	DCF	6
7	ВВА	80	32	DBA	40	57	BAF	20	82	CFB	12	107	DFC	6
8	ААС	75	33	CCB	36	58	BFA	20	83	FBC	12	108	FCD	6
9	АСА	75	34	СВС	36	59	FBA	20	84	FCB	12	109	FDC	6
10	САА	75	35	ВСС	36	60	FAB	20	85	CDD	12	110	FAF	5
11	ВВВ	64	36	DBB	32	61	ADD	20	86	DCD	12	111	FFA	5
12	ВСА	60	37	ВBD	32	62	DAD	20	87	DDC	12	112	AFF	5
13	АВС	60	38	ВDB	32	63	DDA	20	88	ADF	10	113	BFF	4
14	АСВ	60	39	DCA	30	64	CCD	18	89	FAD	10	114	DFD	4
15	ВАС	60	40	DAC	30	65	CDC	18	90	AFD	10	115	FBF	4
16	САВ	60	41	CDA	30	66	DCC	18	91	DAF	10	116	FCF	4
17	СВА	60	42	CAD	30	67	BBF	16	92	DFA	10	117	FDD	4
18	DAA	50	43	ACD	30	68	BFB	16	93	FDA	10	118	DDF	4
19	AAD	50	44	ADC	30	69	FBB	16	94	CCF	9	119	FFB	3
20	ADA	50	45	CCC	27	70	BDD	16	95	CFC	9	120	CFF	3
21	СВВ	48	46	AFA	25	71	DBD	16	96	FCC	9	121	FFC	3
22	ВСВ	48	47	AAF	25	72	DDB	16	97	BDF	8	122	FFD	2
23	ВВС	48	48	FAA	25	73	FAC	15	98	BFD	8	123	DFD	2
24	САС	45	49	BDC	24	74	AFC	15	99	DBF	8	124	DFF	2
25	ACC	45	50	BCD	24	75	CAF	15	100	FBD	8	125	FFF	1

*Примечание: первая буква стратегемы показывает уровень комфортности ландшафта адаптивного развития; вторая буква – уровень адаптивного иммунитета; третья – уровень зрелости адаптивных способностей.

Таблица 3.6 – Результаты оценки уровня резистентности стратегем адаптивного развития предприятия розничной торговли

№ п/п	Название предприятия	Компоненты			Стратегема	
		Уровень комфортности ландшафта	Уровень внутреннего адаптивного иммунитета	Уровень зрелости адаптивных способностей	Шифр	Уровень резистентности (\dot{U})
1	ООО «Мир продуктов»	B (4)	D (2)	D (2)	BDD	16
2	ООО «Атлант-Фуд»	B (4)	C (3)	D (2)	BCD	24
3	ООО «МДК-милк»	B (4)	B (4)	D (2)	BBD	32
4	ООО «Альфа ресурс»	B (4)	F (1)	A (5)	BFA	50
5	ООО «Фирма «Донспецторг»	B (4)	B (4)	D (2)	BBD	32
6	ООО «Престиж»	B (4)	C (3)	C (3)	BCC	36
7	ООО «Юна»	B (4)	B (4)	D (2)	BBB	32
8	ООО «Сапсан Трейд»	B (4)	B (4)	C (3)	BBC	48
9	ООО «Кристина»	B (4)	D (2)	D (2)	BDD	16
10	ООО «Пульс Торг»	B (4)	C (3)	D (2)	BCD	24
611	ООО «Стимул Трейд»	B (4)	F (1)	F (1)	BFF	4
12	ООО «АУРУМ»	B (4)	D (2)	B (4)	BDB	34
13	ООО «Везето»	B (4)	C (3)	F (1)	BCF	12
14	ООО «Торетто»	B (4)	D (2)	F (1)	BDF	8
15	ООО «ХОР-Трейд»	B (4)	C (3)	D (2)	BCD	24

Определение типа стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли (табл. 3.6) по осуществляется согласно следующего диапазона уровня резистентности стратегем:

$125 \geq \dot{U} \geq 76$ – инновационно-активная (SA_1);




$75 \geq \dot{U} \geq 41$ – инкрементальная (SA_2);

$40 \geq \dot{U} \geq 21$ – проблемно-ориентированная (SA_3);

$20 \geq \dot{U} \geq 1$ – превентивно-ситуационная (SA_4).

Согласно результатам моделирования, приведенным в табл. 3.7 установлено, что инновационно-активный тип адаптивной стратегии не характерен ни для одного предприятия розничной торговли. Инкрементальная адаптивная стратегия для 13,33% исследуемой совокупности предприятий розничной торговли, превентивно-ситуационная – для 53,33% предприятий, а проблемно-ориентированная стратегия адаптивного развития – для 46,67% предприятий розничной торговли.

Таблица 3.7 – Характеристика адаптивных стратегий развития предприятий розничной торговли (сформовано автором)

Уровень резистентности стратега	Стратегемы, характеризующие адаптивную стратегию развития	Стратегии адаптивного развития предприятия розничной торговли		
		Тип стратегии	Характеристика	Предприятия розничной торговли
Высокий ($125 \geq \bar{U} \geq 76$)	AAA (125), AAB (100), ABA (100), BAA (100), ABB (80), BAB (80), BBA (80), AAC (75), ACA (75), CAA (75)	Инновационно-активная (SA₁)	<i>Уровень готовности к адаптации и темп адаптационных изменений достаточно высокий. Предприятие имеет высокий адаптивный иммунитет, имеются разработанные модели и принципы адаптации. Процесс адаптации носит системный инновационный характер, охватывающий все сферы деятельности предприятия.</i>	-
Средний ($75 \geq \bar{U} \geq 41$)	BBB(64), BCA(60), ABC(60), ACB(60), BAC(60), CAB(60), CBA(60), DAA(50), AAD(50), ADA(50), CBB(48), BCB(48), BBC(48), CAC(45), ACC(45), CCA(45), BDA(40), BAD(40), ADB(40), ABD(40), DAB(40), BA(40), CCB(36), CBC(36), BCC(36), DBB(32), BBD(32), BDB(30), DCA(30), DAC(30), CDA(30), CAD(30), ACD(30), ADC(30), CCC(30)	Инкрементальная (SA₂)	<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»  13,33%
Низкий ($40 \geq \bar{U} \geq 21$)	AFA(25), AAF(25), FAA (25), BDC (24), BCD (24), CBD(24), CDB(24), DBC(24), DCB(24), ABF(20), AFB(20), BAF(20), BFA(20), FBA(20), FAB(20), ADD(20), DAD(20), DDA (20), CCD(18), CDC(18), DCC(18), BBF(16), BFB(16), FBB(16), BDD(16), DBD(16), DDB(16), FAC(15), AFC(15), CAF(15), FCA(15), CFA(15), ACF(15), BCF(12), BFC(12), CBF(12), CFB(12), FBC(12), FCB(12), CDD(12), DCD(12), DDC(12)	Проблемно-ориентированная (SA₃)	<i>Предприятие предпринимает активные шаги адаптации своей деятельности в зависимости от необходимости решения определенных проблем, применяя конструктивистский подход; 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»  53,33%
Очень низкий ($20 \geq \bar{U} \geq 1$)	CCF(9), CFC(9), FCC(9), BDF(8), BFD(8), DBF(8), FBD(8), FDB(8), DFB(8), DDD(8), CDF(6), CFD(6), DCF(6), DFC(6), FCD(6), FDC(6), FAF(5), FFA(5), AFF(5), BFF(4), DFD(4), FBF(4), FCF(4), FDD(4), DDF(4), FFB(3), CFF(3), FFC(3), FFD(2), FDF(2), DFF(2), FFF(1)	Превентивно-ситуационная (SA₄)	<i>Процессы адаптации носят выборочный характер в зависимости от интенсивности изменения условий бизнес-среды. Адаптация осуществляется преимущественно на основе результатов «ситуационного мышления», позволяющего принимать управленческие решения для достижения стратегических целей.</i>	ООО «Мир продуктов»; ООО «Кристина»; ООО «Везето»; ООО «Стимул Трейд»; ООО «Торетто»  33,33%

Таким образом, разработанный 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.

Согласно предложенному подходу к формированию адаптивной стратегии, изменение одной или нескольких компонентов способствует изменению уровня резистентности стратегемы, что, следовательно, приводит к модификации стратегии. Исходя из этого, предприятиям розничной торговли розничной торговли рекомендуется систематически осуществлять оценку благоприятности ландшафта адаптивного развития, проводить оценку уровня адаптивного иммунитета и повышать уровень зрелости адаптивных способностей персонала. Изменения условий бизнес-среды ставят перед предприятиями новые задачи адаптации к изменениям, что приводит к необходимости модернизации процесса реализации стратегии адаптивного развития. Решению данного вопроса посвящен следующий подраздел диссертации.

3.3. Методическое обеспечение модернизации процесса реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли

Современные предприятия розничной торговли являются открытыми системами с мультифакторным взаимодействием с внешней средой, которая является источником ресурсов и возможностей конкурентного развития и одновременно создает новые вызовы из-за быстрых и слабо прогнозируемых экзогенных изменений. Воздействие широкого спектра факторов внешней

среды, появление новых рынков, изменения клиентских потребностей побуждают предприятия розничной торговли к приспособлению к изменяющимся изменениям бизнес-среды. Менеджмент предприятия должен обладать эффективными инструментами адаптации к внешним условиям, в том числе формируя их конфигурацию через внедрение новых инструментов менеджмента, продуктовых и стратегических новшеств, влияющих на действия конкурентов и изменение поведения целевой аудитории. При таких условиях функционирования, адаптация, адаптивность и адаптированность гарантируют предприятию розничной торговли расширение диапазона рыночных возможностей: от способности избегать кризисных явлений в любой сфере деятельности, к возможности эффективно конкурировать. Альтернативой адаптивного приспособления является утрата предприятием гибкости, способности реагировать на влияние факторов окружения, и как результат – потеря конкурентоспособности и стратегической устойчивости.

Теоретические и практические аспекты обоснования и выбора стратегических альтернатив развития предприятия и управленческих решений являются предметом активных научных дискуссий среди отечественных и зарубежных ученых: С.Б. Алексеева [7], Е.С. Кравченко [11], И. А. Ангелиной, С. В. Салиты [13], Л.Ф. Бардниковой [23], Т. Л. Безруковой [24], Р.Н. Лепы [119], Е.Л. Луценко, В.В. Коневой, С.А. Хижняк Я. Е. [124], Н.А. Лытневой, Н.А. Болебе [125], В.Н. Сердюк [168, 170], А.В. Сидорина [176] и ряда других исследователей. Вместе с тем, изучение опубликованных работ свидетельствует о недостаточном освещении вопросов, связанных с методическим обеспечением модернизации процесса реализации адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли.

Одной из актуальных проблем стратегического планирования и управления предприятием розничной торговли, и, одновременно перспективным направлением его развития является проблема разработки и включения процедур адаптации к изменениям ситуации, поскольку заранее предусмотреть всю совокупность факторов влияния на систему управления

предприятием розничной торговли, их взаимосвязи и динамику изменений в стратегической перспективе принципиально невозможно. Согласно базовому принципу «гибкости» («непрерывной адаптации»), стратегическое планирование и управление должно иметь способность уточнять направленность стратегических решений при изменении условий деятельности предприятия розничной торговли, включать механизмы корректировки плановых величин для их адаптации, прежде всего к изменению факторов и условий бизнес-среды. Определяющую роль в решении этой проблемы играют процедуры стратегического мониторинга и анализа, а также обратные связи процессов стратегического планирования и управления [23, с. 8].

Уменьшение уровня неопределенности при стратегическом планировании и управлении процессами адаптивного развития предприятия розничной торговли, возможно решить путем применения [13, 24, 119, 170]:

- управляемых процедур стратегического мониторинга и анализа, а также организации обратных связей процессов стратегического планирования и управления;

- генерирования одновременно нескольких альтернативных вариантов стратегических решений;

- включения механизмов корректировки и оперативного переключения с текущего (базового) на альтернативные варианты адаптивных стратегий (реалистический, пессимистический или оптимистический);

- предвидения нескольких режимов работы системы стратегического управления (одновременного применения нескольких методов стратегического планирования и управления) с оперативным переключением на наиболее адекватную реальной обстановке «чрезвычайный» или «рациональный» режимы и т.д.

Получение положительного эффекта предприятием розничной торговли возможно только при условии комплексного использования вышеуказанных процедур, что, безусловно, требует дополнительных временных и ресурсных

затрат, а также наличия соответствующего теоретико-методологического аппарата.

Необходимость адаптации процессов стратегического планирования и управления возникает как на этапе формирования стратегических решений, так и в ходе их реализации. При этом необходимо учитывать отличия «рациональных» и «чрезвычайных» режимов формирования и реализации управленческих решений [24, с. 182].

Рассмотрим процедуры и режимы адаптации стратегического планирования и управления на этапе реализации ранее принятых стратегических решений. Предположим, что сформирован пессимистический $SO_{П}(t)$, оптимистический $SO_{О}(t)$ и базовый (реалистичный) $SO_{Б}(t)$ варианты стратегических решений адаптивного управления предприятием розничной торговли. Предположим, что i -тое предприятие розничной торговли реализует базовый вариант стратегических решений, которым определены:

- система ресурсных возможностей $\{I_{PB}\}$, система динамических способностей $\{I_{ДС}\}$ и система целей адаптивного развития $\{I_{ц}\}$;
- множество потенциальных и реальных внешних и внутренних угроз $\{F_c(F_e, F_p)\}$;
- целевая функция $E\{SO\}$ главной цели стратегического планирования адаптивного развития;
- система критериев и показателей достижения главной цели стратегического планирования адаптивного развития предпринимательской структуры, в том числе приемлемый SO_n , минимально допустимый SO_{\min}^* и максимально возможный (теоретический) SO_{\max}^* уровни адаптивности предприятия розничной торговли;
- ресурсы предприятия розничной торговли W^* для реализации адаптивной стратегии, интервал стратегического планирования $[t_0; t_0+T_{cn}]$, средние затраты времени, необходимые на корректировку $t_{крк}$ ранее принятых стратегических решений адаптивного развития предприятия розничной торговли $SO_{Б}(t)$, на формирование и принятие t_{cn} новых стратегических решений

(на осуществление стратегического планирования), на замену t_{uz} базового $SO_B(t)$ на пессимистический $SO_{II}(t)$ или оптимистический $SO_O(t)$ варианты стратегических решений;

- ограничение на вектор стратегического управления U_{dy}^* , методы и источники сбора стратегической информации и т.п.

При этом $SO_{min}^*(t)$ фактически порогом уровня адаптивности, ниже которого предприятие розничной торговли теряет рыночные позиции, снижается способность сохранять жизнеспособность системы, что, в результате приводит к банкротству и ликвидации.

Способность социально-экономической системы сохранять и развивать значение необходимых параметров выше порога $SO_{min}^*(t)$ при существенной изменчивости внешних и внутренних деструктивных и дестабилизирующих факторов воздействия, определяет уровень адаптивности предприятия розничной торговли.

В ходе стратегического мониторинга и анализа деятельности предприятия розничной торговли оцениваются интервал текущего SO_0^* уровня адаптивности с координатами его центра $SO(t=t_0)=SO_0$ и размером $\Delta SO(t=t_0)=\Delta SO_0$, а также измеряются конкретные значения потенциальных уровней и реальных внутренних F_e и внешних F_p угроз (вызовов и рисков) реализации адаптивной стратегии, устанавливается тенденция динамики изменений определяющих факторов влияния и их связей, прогнозируются наиболее вероятные сценарии развития событий и т.д. Учитывая слабый уровень структурированности проблемы, неполноту информации о состоянии и динамике изменений среды, обработка полученных данных осуществляется с применением эвристических методов и когнитивных моделей, прежде всего, методов анализа иерархий и сценариев с привлечением экспертов в сфере розничной торговли.

Экспертами оценивается величина приближения $\Delta SO(t_i)$ текущего $SO(t_i)$ уровня адаптивности предпринимательской структуры к минимально допустимому: $SO_{min}^*(t_i)$, где $t_i \in [t_0; t_0+T_{cn}]$ – моменты измерения (оценки)

текущего уровня адаптивности предприятия розничной торговли. Если эта величина уменьшилась до критического уровня, то модель имеет вид:

$$\Delta SO(t_i) = (SO(t_i) - Z_{\min}^*(t_i)) \leq \Delta SO_{\delta}, \quad (3.11)$$

где, ΔSO_{δ} – значение порога приближения текущего уровня адаптивности предприятия розничной торговли к минимально допустимому, сохраняется тенденция к ее уменьшению:

$$\partial SO(t) / \partial t < 0, \quad (3.12)$$

а время t_{cn} и ресурсы PB_{cn} , необходимые для разработки и внедрения соответствующей новой, $t_{кр2}$ и $PB_{кр2}$ корректировки базовой стратегии преувеличивают допустимую реакцию t_{δ} и ресурсные возможности PB^* .

$$t_{cn} > t_{кр2} > t_{\delta}, PB_{cn} > PB_{кр2} > PB^*, \quad (3.13)$$

то лицу, принимающему решение (ОПР), экспертами предоставляется предложение о переключении на один из «чрезвычайных» режимов стратегического адаптивного управления предприятием розничной торговли. Условие (3.13) имеет более высокий приоритет по сравнению с условиями (3.11) и (3.12).

Следует отметить, что чрезвычайными могут быть состояние и условия деятельности предприятия розничной торговли (например, в период глобальной пандемии COVID-19 и др. непредвиденных ситуаций). Высокий уровень адаптивности предприятия розничной торговли обеспечивает гибкость реакции на значительное количество непредсказуемых и преимущественно ограниченных по масштабу угроз. В зависимости от динамики и масштабов развития деструктивных, дестабилизирующих факторов воздействия, ресурсных возможностей $\{I_{PB}\}$ и динамических способностей $\{I_{ДС}\}$ предприятия розничной торговли, относительно адекватной реакции, системой высшего уровня предварительно должно быть определено множество Q стратегических альтернатив и подготовлены соответствующие варианты $SO_q(t)$, $q \in Q$, адаптивного развития предприятия розничной торговли в чрезвычайных ситуациях с использованием соответствующих методов стратегического планирования и управления. Эти методы предусматривают не только

параметрическую адаптацию системы стратегического планирования и управления, но и структурную: отключение процедур стратегического анализа, процесса традиционного стратегического планирования, включение механизмов мониторинга, анализа и принятия решений в условиях слабых сигналов. Решение по отбору того, или иного «чрезвычайного» режима стратегического управления $SO_q(t)$ осуществляет ЛПП по рекомендациям экспертов.

В состав множества Q могут входить такие известные режимы как [4, 5, 8, 10]: управление на основе ранжирования стратегических задач в условиях стратегических неожиданностей, стратегическое управление при слабых сигналах и т.п. Одной из особенностей этих режимов является реализация усеченных по структуре и отличных по содержанию от «традиционного» (рационального) стратегического управления процессов формирования и выполнения стратегических решений, предназначенных для функционирования предприятия розничной торговли в нестандартных, чрезвычайных ситуациях.

Так, например, управление на основе ранжирования стратегических задач [176] не предполагает в явном виде этапа формирования и выбора стратегий (фактически этапа стратегического планирования). Данный вид управления применяется преимущественно в условиях дефицита времени, когда финансово-экономическое состояние предприятия розничной торговли приближается к критическому, а срок разработки адаптивной стратегии превышает допустимый срок ее реакции, или затраты на формирование и принятие стратегических решений превышают по объему предусмотренные на эти цели ресурсы и т.д.

При стратегическом управлении в условиях стратегических неожиданностей [119] (ориентированных на условия возникновения внезапных, не имеющих под собой ожидаемого прогноза, ситуаций) дополнительно по сравнению с предыдущим режимом исключается процедура стратегического анализа. Такие ситуации, как правило, являются результатом

несвоевременно выявленных или вообще пропущенных, так называемых слабых сигналов, активный поиск, обработка и проверка которых должны осуществляться в ходе стратегического мониторинга с последующим включением специального режима стратегического управления в условиях слабых сигналов.

Адаптивная система стратегического управления предприятием розничной торговли должна быть гетерогенной, интегрируя элементы каждого из вышеуказанных режимов стратегического управления, предусматривать структурную и параметрическую адаптацию этих режимов. Каждому режиму стратегического управления $SO_q(t)$ должны отвечать свои системы показателей, по которым должен осуществляться сбор стратегической информации, и требования к системе информационно-аналитического обеспечения относительно полноты, достоверности, точности и других качеств этой информации. Поэтому эффективное стратегическое управление $SO_q(t)$ невозможно без адаптации модели информационно-аналитического обеспечения к особенностям функционирования предприятия розничной торговли в q -м режиме. При этом могут быть задействованы отдельные инструменты корректировки модели информационно-аналитического обеспечения или их комплексное использование, например, одновременное изменение системы показателей и состава системы источников информации и регламентов взаимодействия с ними.

Система управления предприятием розничной торговли будет находиться в «чрезвычайном» состоянии стратегического управления, пока не будут нарушены условия (3.11)–(3.13) путем увеличения ресурсов и эффективности их использования, изменения стратегии развития, корректировки задач, формирования матрицы ответственности и т.д.

Решение о возвращении к «рациональному» (целенаправленному) режиму функционирования предприятия розничной торговли осуществляет ЛПР. В режиме, ориентированном на выполнение классической совокупности и последовательности процессов стратегического планирования и управления в

условиях достаточных для их осуществления временных и других ресурсов, также должны быть предусмотрены механизмы адаптации к уровню динамики и характеру изменений, прежде всего деструктивных, дестабилизирующих факторов воздействия на систему адаптивного управления предприятием розничной торговли (рис. 3.12):

- замена базовой $SO_B(t)$ на одну из предварительно разработанных адаптивных стратегий: пессимистическую $SO_{II}(t)$ или оптимистическую $SO_O(t)$;
- корректировка базовой (текущей) стратегии $SO_B(t)$;
- разработка и внедрение новых $SO'_B(t)$, $SO'_{II}(t)$, $SO'_O(t)$.

Такой порядок ранжирования процедур адаптации стратегического планирования отвечает постепенному увеличению уровня сложности их реализации и соответственно увеличению объемов ресурсов, необходимых для этого. Необходимость применения в момент $t_i \in [t_0; t_0 + T_{cn}]$ той или иной процедуры адаптации определяет ЛПР по рекомендациям экспертов и при условии, что сформированный в ходе решения «прямой» задачи (моделирование «прямого» процесса) [9, с. 34] вариант стратегического решения или принятая в качестве оптимальной на предыдущих этапах и действующая в настоящее время базовая стратегия $SO_B(t_i)$ отличаются от текущего $SO(t_i)$ уровня адаптивности предприятия розничной торговли на величину, превышающую допустимое значение порога адаптивности ΔSO_δ :

$$SO(t_i) - SO_B(t_i) \geq \Delta SO_\delta. \quad (3.14)$$

Если данное условие не выполняется, то это означает, что на интервале стратегического планирования сохраняются предварительно выявленные тенденции изменений внешних и внутренних факторов влияния на деятельность предприятия розничной торговли или происходит взаимная компенсация изменений этих тенденций. Поэтому никаких мер по корректировке ранее принятого стратегического решения, изменения структуры процесса стратегического планирования осуществлять не нужно. Траектория, соответствующая этому варианту решения, фактически является результатом прогнозирования ее исходного состояния SO_0 на интервале

стратегического планирования $[t_0; t_0+T_{cn}]$ (экстраполяция традиционных действий, мер и решений). Поэтому при невыполнении условия (3.14) ЛПП принимает решение о продолжении осуществления стратегического мониторинга и анализа, оставляя по-прежнему текущую стратегию $SO_B(t)$ и процессы стратегических мониторинга и анализа.

В ситуации, когда условие (3.14) выполняется, имеет место несоответствие текущей адаптивной стратегии $SO_B(t)$ целям стратегического развития предприятия по обеспечению SO_n приемлемого уровня адаптивности, наличия ошибок (погрешностей) при ее генерировании или в оценке исходного (принятого) уровня адаптивности предприятия розничной торговли. В последнем случае системой стратегического планирования для подсистемы стратегического мониторинга и анализа с использованием обратных связей должна формироваться задача уточнения начального (приемлемого) уровня адаптивности, перечня факторов и характера их влияния на деятельность предприятия розничной торговли, интенсивности и уровня динамики их изменений. Это означает, что стратегический мониторинг и анализ должны быть адаптированы к потребностям стратегического планирования и максимально обеспечивать нужную полноту, достоверность, оперативность, непрерывность, точность, целостность и т.д. исходных данных, а также изменять состав источников информации, регламенты получения и обработки данных в соответствии с режимами стратегического планирования и управления и т.п. При этом основные усилия управления предприятием розничной торговли должны концентрироваться на уменьшении размеров интервалов неопределенности начального SO_0^* и допустимого SO_n^* уровней адаптивности, применении комплекса методов, моделей, методик, инструментов.

Конкретную процедуру корректировки текущей адаптивной стратегии $SO_B(t)$ или ее трансформацию определяет ЛПП на основе сопоставления величины разногласий между $SO_B(t)$ и $SO(t)$, временных и ресурсных ограничений, а также системы сформированных динамических способностей,

необходимых для осуществления той или иной процедуры. Процесс определения необходимой процедуры упорядоченный и начинается с наименее сложных процедур с точки зрения вышеуказанных критериев.

Наиболее оперативным вариантом адаптации «рационального» режима стратегического управления к динамике изменений факторов воздействия на предприятие розничной торговли является переключение $SO_B(t)$ на одну из предварительно разработанных пессимистическую $SO_{II}(t)$ или оптимистическую $SO_O(t)$ альтернативную ей адаптивную стратегию. Однако, его применение возможно только в ходе выполнения ранее принятой базовой адаптивной стратегии $SO_B(t)$ при условии, что время t_{cn} на разработку новых или корректировку $t_{крз}$ текущих вариантов стратегических решений более чем допустима t_δ , а реакция со стороны предприятия розничной торговли на изменения динамики факторов воздействия, ресурсные возможности системы PB_c и время t_c для реализации такой замены достаточны ($PB_c < PB^*$, $t_c < t_\delta$). ОПР анализирует величины отклонений $SO(t)$ от базовой стратегии $SO_B(t)$, ее пессимистической $SO_{II}(t)$ и оптимистической $SO_O(t)$ альтернатив в момент времени $t_i \in [t_0; t_0 + T_{cn}]$ и выбирает в качестве оптимальной ту из них, которая имеет наименьшую величину:

$$\begin{aligned} \Delta SO'_B(t_i) &= \min[SO(t_i) - SO_B(t_i); (SO(t_i) - SO_{II}(t_i)); (SO(t_i) - SO_O(t_i))], \\ \Delta SO'_B(t_i) &\leq \Delta SO_\delta, \\ SO'_B(t) &= \text{Arg}\{\Delta SO'_B(t_i)\}. \end{aligned} \quad (3.15)$$

Если при этом отклонение $SO'_B(t_i)$ одной из стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия розничной торговли будет меньше порога ΔSO_δ , то ЛПП может принять решение по замене базовой адаптивной стратегии $SO_B(t)$ на соответствующую ей альтернативу ($SO_{II}(t)$ или $SO_O(t)$) с последующей разработкой (или уточнением) для нее новых альтернатив $SO'_O(t)$ и $SO'_{II}(t)$ (рис.3.12).

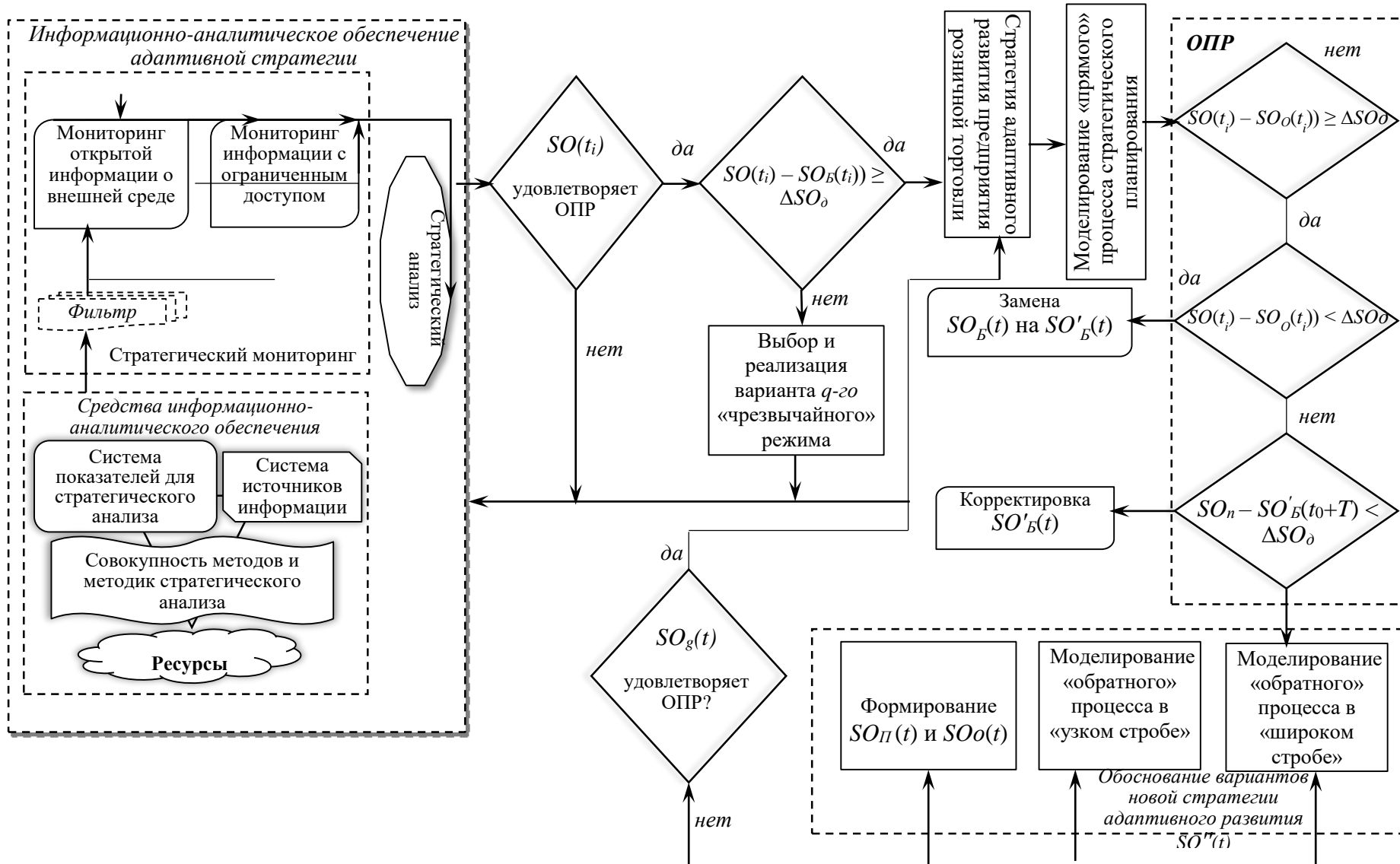


Рисунок 3.12 – Структурно-логическая схема выбора направлений модернизации процесса реализации стратегий адаптивного развития предприятий розничной торговли (авторская разработка)

В случае невыполнения условия (3.15) ЛПР рассматривается возможность применения следующего по сложности варианта, а именно корректировки базовой адаптивной стратегии $SO_B(t)$ путем моделирования «обратной» задачи в «узком» стробе [6]. При этом учитываются результаты предварительного анализа: стратегия $SO'_B(t)$, позволяющая формировать альтернативы в «узком» стробе без предварительной процедуры моделирования «обратной» задачи в «широком» стробе, что сокращает время, уменьшает объем расходов на разработку альтернатив, а также повышает уровень их обоснованности.

Необходимо отметить, что возможности корректировки $SO'_B(t)$ ограничены как по времени $tkp_2 < td$, так и ресурсными возможностями $PB_{kp_2} < PB^*$. Поэтому осуществление управления в рамках «узкого» строба [92, 102] не предусматривает кардинальных изменений концептуальных основ управления предприятием розничной торговли (в отличие от моделирования «обратной» задачи в широком стробе).

Скорректированная стратегия адаптивного развития $SO'_B(t)$ совместно с ее альтернативами $SO'_O(t)$ и $SO'_П(t)$ предоставляются ОПР для принятия окончательного решения. Если для этого для $SO'_B(t)$ выполняется условие (6):

$$SO_n - SO'_B(t_0 + T) < \Delta SO_\Delta,$$

(3.16)

где SO_n – приемлемый уровень адаптивности предприятия розничной торговли

$SO'_B(t_0 + T_{cn})$ – целевой уровень адаптивности предприятия розничной торговли, который планируется достичь в конце реализации стратегии, то ЛПР может определить $SO'_B(t)$ в качестве текущей адаптивной стратегии $SO_B(t)$.

В случае невыполнения данного условия ЛПР может вообще приостановить дальнейшую реализацию текущей стратегии, принять решение по разработке новой адаптивной стратегии, начиная с моделирования «обратной» задачи в «широком» стробе, и внесения необходимых изменений в систему приоритетов, стратегических целей и задач в концептуальные основы управления бизнес-процессами предприятием розничной торговли.

Помимо выявленного факта относительно невозможности обеспечения ни текущей стратегией $SO_B(t)$, ни ее пессимистической (оптимистичной) $SO'_B(t)$ альтернативой, ни скорректированной в узком строе модификацией стратегии $SO'_B(t)$ достичь приемлемого уровня адаптивности SO_n , основными причинами приостановки стратегического решения также могут быть естественное завершение стратегии (досрочная или своевременная ее реализация), потеря ее актуальности и т.д.

Необходимость применения полного цикла обоснования стратегических решений [165] также возникает, когда адаптивная стратегия разрабатывается на предприятии розничной торговли впервые. С точки зрения комплекса задействованных процедур, загрузка ОПР такой вариант формирования и принятия стратегического решения является самым сложным для рационального режима стратегического планирования и управления и, как правило, требует наибольших затрат времени и ресурсов для его реализации. Условиями его применения являются:

$$t_{cn} < t_{\partial}, PB_{cn} < PB_{\partial}, SO_n - SO'_B(t_0+T) < \Delta SO_{\partial} \quad (3.17)$$

Механизмы корректировки текущей и формирования новой стратегии адаптивного развития должны иметь как можно большие возможности по их адаптации к изменяющейся среде, самоорганизации и саморегуляции, прежде всего в ситуациях, когда необходимые для их реализации временные и ресурсные затраты превышают возможности предприятия розничной торговли, а также нарушают ограничения на осуществление соответствующих управленческих действий.

Структурными параметрами при этом, например, могут быть количество альтернатив в «широком» и «узком» строех (считаем, что обосновано выбирать их из интервала целых чисел от 3 до 9), количество основных, обеспечивающих и управленческих бизнес-процессов, которые одновременно учитываются при формировании стратегического решения и их конкретный состав и т.д.

Функциональными параметрами является время, на которое рассчитывается действие стратегического решения относительно адаптивного

развития предприятия розничной торговли, его конкретное содержание, последовательность формирования и рассмотрения альтернатив в строках. Так, альтернативы в строках должны упорядочиваться по уровню их неопределенности и сложности, объемам необходимых для их реализации ресурсов, масштабам и глубине изменений в стратегии адаптивного развития предприятия розничной торговли, которые предусматриваются каждой из этих альтернатив. Если ОПР одобряет эти предложения, то осуществляются соответствующие уточнения по структуре системы информационно-аналитического обеспечения: состав и режимы функционирования системы источников информации, система количественно-качественных показателей стратегической оценки ситуации и совокупности разрешенных методов сбора информации, усиление ресурсной составляющей и т.д.

Необходимость в осуществлении структурной и параметрической адаптации системы информационно-аналитического обеспечения возникает как при выборе и реализации «чрезвычайных» и «рационального» режимов стратегического планирования и управления, так и их отдельных этапов, процедур. Система стратегического планирования и управления для подсистемы стратегического мониторинга и анализа с использованием обратных связей должна формироваться задачи по уточнению приемлемого уровня адаптивности предприятия розничной торговли, перечня факторов и характера их влияния на реализацию основных, обеспечивающих и управленческих бизнес-процессов, интенсивности и уровня динамики изменений и т.д. Это означает, что стратегический мониторинг и анализ должны быть адаптированы к потребностям стратегического планирования и, при необходимости, максимально обеспечивать нужную полноту, достоверность, оперативность, непрерывность, точность, целостность и т.д. исходных данных, а также изменять состав источников информации, регламенты получения и обработки данных в соответствии с режимами стратегического планирования и управления предприятием розничной торговли и т.п.

При этом основные усилия по реализации адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли должны концентрироваться на уменьшении

размеров интервалов неопределенности начального $L_{SO_0}^*$ и приемлемого $L_{SO_n}^*$ уровня адаптивности предприятия розничной торговли к изменению факторов бизнес-окружения, применении комплекса методов, моделей, методик, инструментов, которые позволяют более обоснованно и точно формировать диапазоны возможных значений и траектории $SO(t)$ для каждой из стратегических альтернатив адаптивного развития, поиска таких комбинаций факторов воздействия, способствующих формированию эффективных стратегических решений.

Управление процессами стратегического адаптивного развития предприятия розничной торговли должно учитывать временные, ресурсные, нормативно правовые и другие ограничения на их осуществление. Поэтому стратегические мониторинг и анализ должны быть непрерывными, поскольку это соответствует еще одному из базовых принципов стратегического планирования – непрерывности – и позволяет при необходимости без опозданий принимать (изменять) стратегические решения, например, с базовой адаптивной стратегии на оптимистическую. Принципиальным вопросом остается обоснованность порогов, по которым должен производиться отбор того или иного режима стратегического управления, способов формирования новых и корректировки текущих стратегических решений.

Таким образом, разработанное методическое обеспечение выбора направлений модификации стратегии адаптивного развития предприятия розничной торговли учитывает ресурсные возможности, адаптивные способности и систему целей адаптивного развития предприятия розничной торговли, позволяет на основе сравнения фактического (начального) уровня адаптивности с пороговым значением определить оптимальный вариант «рационального» режима стратегического управления с целью своевременного «переключения» на один из предварительно разработанных вариантов адаптивной стратегии (пессимистический или оптимистический). Практическая значимость предложенного подхода состоит в возможности своевременной корректировки, определения условий применения и переключения на специальные («чрезвычайные») и «рациональные» режимы стратегического

адаптивного управления, определении направлений структурной и параметрической адаптации, прежде всего информационно-аналитического обеспечения к специфике этих режимов и различным вариантам применения современных инструментов стратегического планирования и управления предприятием розничной торговли, что способствует поиску таких комбинаций факторов воздействия, которые способствуют формированию эффективных стратегических решений относительно адаптивного развития предприятия розничной торговли в перспективном периоде.

Выводы к разделу 3.

С целью совершенствования управления цифровой лояльностью потребителей в работе предложен ряд рекомендаций:

1. В адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли находят отражение основные характерные черты задач стратегического управления. Формирование стратегии адаптивного развития предприятия розничной торговли необходимо учитывать принцип целостности (т.е. отражать в целом природу развития: как процесса, свойства и результата). С целью обеспечения единства связей для решения задачи формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли, разработана экономико-математическая модель оценки его способности к адаптивному развитию.

2. Формализация процесса формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли реализуется на основе разработки единой целостной модели, которая включает пять сравнительно независимых локальных моделей: модель способности предприятия розничной торговли к адаптивному развитию; модель определения и выбора стратегии адаптивного развития; модель выбора вектора адаптивного развития; – модель выбора базиса адаптивного развития; модель желаемого результата адаптивного развития. Данные локальные модели, различаются по содержанию и функциональному назначению, но одновременно тесно связаны между собой, Необходимость создания совокупности частных моделей обусловлена стремлением выделить

отдельные проявления адаптивного развития предприятия розничной торговли – как свойства, как процесса и как результата.

3. Разработана инвариантная модель стратегического адаптивного развития предприятия розничной торговли, которая разграничивает уровни и этапы процессов адаптации, согласно которой в процессе адаптации предприятия возможно применение одного из двух альтернативных адаптационных механизмов: пассивного или активного.

4. 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.

5. Специфическая особенность предлагаемых стратегий адаптивного развития, связана с конкурированием предприятий розничной торговли на основе «предложения будущего» через обмен возможностями путем разработки соответствующих адекватных механизмов, содержательная логика которых будет определяться направленностью на устранение экстраординарных и ординарных разрывов. Это предполагает поиск способов удержания целостности действий предприятия розничной торговли. Аспект целостности акцентирует внимание на том, что желаемый и ожидаемый экономические результаты являются продуктом мышления, а полученный продукт деятельности и между ними всегда существует стратегический разрыв, который устраняется на основе единства взаимосвязи: процессов принятия и реализации стратегических решений; формирование и реализации стратегии; мышления и деятельности; ментальности и реальности.

6. Определены содержательные конфигурации категорий, определяющих механизм реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной

торговли. Аргументировано, что сценарное моделирование ориентировано на интерпретацию действий, разрабатываемых в текущий момент в аспекте будущих событий, а также отработку последовательности процессов, позволяющих идентифицировать возможности, избежать угроз в будущем и максимально приблизиться к желаемому результату. Следствием сценарного моделирования выступают описания желаемых результатов как продуктов мышления, в которых концентрированно и взаимосвязано представлены системы организационных знаний, опыта, креативности, таланта. При этом, стратегическое моделирование предполагает оценивание идентифицированных возможностей внешней среды, их превращение в ресурсы и формирование таких ресурсных комбинаций обеспечивающих реализацию систем организационных ценностей, целей и интересов бизнеса.

7. Разработан механизм реализации адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли. При реализации адаптивной стратегии развития необходимо учитывать, что разработать раз и навсегда стратегию невозможно, в силу того, что между моментом ее разработки и реализации существует определенный временной лаг, что обуславливает необходимость ее своевременного корректирования. Основными составляющими корректировки адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли являются следующие компоненты: идентификация новых вызовов → инициация изменений → внедрение изменений → контроль реализации → управление изменениями.

8. Адаптивные способности 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. Для оценки уровня зрелости адаптивных способностей предприятий розничной торговли предложен алгоритм, который основывается на использовании аппарата нечеткой логики. Результаты проведенной оценки показали, что уровень зрелости адаптивных способностей предприятий розничной торговли по группам различный.

Наиболее высокий уровень зрелости на предприятиях наблюдается по инфраструктурным способностям. Способности к обучению и управленческие реконфигурационные адаптивные способности в основном на исследуемой совокупности предприятий развиваются на среднем или низком уровне.

9. Значения комплексного показателя общего уровня зрелости адаптивных способностей предприятий розничной торговли свидетельствуют о том, что большинство предприятий из исследуемой совокупности (53,3%) имеют базовый уровень зрелости адаптивных способностей. Минимальный (нулевой) уровень зрелости адаптивных способностей наблюдается на двух предприятиях розничной торговли (13,3% от общей исследуемой совокупности)

10. 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 стратегий 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 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.

11. Разработано методическое обеспечение выбора направлений модификации стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли учитывает ресурсные возможности, адаптивные способности и систему целей адаптивного развития предприятий розничной торговли, позволяет на основе сравнения фактического (начального) уровня адаптивности с пороговым значением определить оптимальный вариант «рационального» режима стратегического управления с целью своевременного «переключения» на один

из предварительно разработанных вариантов адаптивной стратегии (пессимистический или оптимистический). Практическая значимость предложенного подхода состоит в возможности своевременной корректировки, определения условий применения и переключения на специальные («чрезвычайные») и «рациональные» режимы стратегического адаптивного управления, определении направлений структурной и параметрической адаптации к специфике этих режимов и различным вариантам применения современных инструментов стратегического планирования и управления предприятием розничной торговли, что способствует поиску комбинаций факторов воздействия, способствующих формированию эффективных стратегических решений относительно адаптивного развития предприятия розничной торговли в перспективном периоде.

Основные результаты исследования представлены в работах [66, 71, 74, 76, 77, 79, 81, 84].

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 ЛИТЕРАТУРЫ

1. Азарян, Е. М. Региональная и отраслевая экономика: инновационные драйверы / Е. М. Азарян // Торговля и рынок. – 2022. – № 1(61). – С. 30-35.
2. Азарян, Е.М. Концептуальные подходы к управлению потенциалом предприятия на основе стратегии маркетинга / Е.М. Азарян // Торговля и рынок. – 2021. – № 4-1 (60). – С. 39-45.
3. Азарян, Е.М., Возиянова, Е.А. Нормативно-правовое регулирование и окружающая маркетинговая среда предприятия розничной торговли в Донецкой Народной Республике / Е.М. Азарян, Е.А. Возиянова // Экономика Донбасса: векторы социально-экономического и исторического развития: сб. материалов II-й Междунар. науч.-практ. конф. - Донецк, 2019. – С. 338-344.
4. Азарян, Е. М., Возиянова, Н. Ю., Германчук, А. Н. Рынок товаров и услуг: состояние и перспективы развития в условиях цифровизации : монография / Азарян Е. М., Возиянова Н. Ю., Германчук А. Н. [и др.] ; под общей редакцией Е. М. Азарян Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского". - Донецк : ДОННУЭТ : ФЛП Кириенко, 2023. - 367 с.
5. Акофф Р.Л., Магидсон Дж., Эддисон П.Дж. Идеализированное проектирование: Пер. с англ. Днепропетровск / Р.Л. Акофф, Дж. Магидсон, П.Дж. Эддисон. – Баланс Бизнес-Букс, 2007. – 265 с.
6. Алексеев, С. Б. Механизм стратегической адаптации промышленного предприятия к условиям внешней среды / С. Б. Алексеев // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2. – № 4-1 (64). – С. 66-72.
7. Алексеев, С. Б. Современные проблемы стратегического управления на предприятиях сферы услуг / С.Б. Алексеев // Национальные экономические системы в контексте трансформации глобального экономического пространства. Сборник научных трудов. Под общей редакцией З.О. Адамановой. Симферополь, 2023. – С. 48-51.

8. Алексеев, С.Б. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия : монография / С.Б. Алексеев. – Донецк : ДонНУЭТ, 2007. 170 с
9. Алексеев, С.Б., Скворцова, А.О. Стратегические цели предприятия и методы достижения результатов / С.Б. Алексеев, А.О. Скворцова // Донецкие чтения 2023: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности. Материалы VIII Международной научной конференции. Донецк, 2023. С. 11-13.
10. Алексеева, Н. И. Адаптация конкурентных стратегий предприятий сферы услуг к условиям нестабильности внешней среды / Н.И. Алексеева // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – №. 4 (24). – С. 5-10.
11. Алексеева, Н. И. Конкурентное поведение предприятий сферы услуг: управленческий аспект / Н. И. Алексеева // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2022. – № 11. – С. 67-72.
12. Алексеева, Н.И., Алексеев, С.Б. Сфера услуг: сущность и отраслевая структура // Н.И. Алексеева, С.Б. Алексеев // Торговля и рынок. – 2021. – № 4-1 (60). – С. 46-51.
13. Ангелина, И. А. Научно-методический алгоритм формирования конкурентной стратегии предприятия на основе развития его ключевых способностей / И. А. Ангелина, С. В. Салита // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2018. – Т. 8, № 12А. – С. 517-529.
14. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва : Экономика, 2010. – 519 с.
15. Антипова, Ю.К. Выбор маркетинговой стратегии инновационного развития предприятия / Ю.К. Антипова // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2021. – № 1 (43). – С. 9 – 13.
16. Антонов, В.Г. Методические подходы к формированию адаптивных структур управления / В.Г. Антонов, И.А. Румянцева, Т.Ю. Кротенко, О.Г. Казеева // Вестник университета. – 2019. – №9. – С. 5-12.
17. Аракельянц, Э.С. Аналитическое обоснование реализации адаптивных возможностей организации в условиях альтернативного выбора / Э.С.

Аракельянц, Г.Е. Крохичевой, В.В. Лесняк // Kant. – 2016. – №4 (21). – С. 96-100.

18. Арашкевич, О. В. Инновационные подходы к управлению экономическим потенциалом предприятия (на материалах деревообрабатывающей промышленности Гомельской области) / О. В. Арашкевич, В. Ф. Бабына ; М-во образования РБ, Гом. гос. ун-т им. Ф. Скорины. – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2015. – 149 с.

19. Артеменко, В.Б., Агафонова, М.С. Вопросы адаптации экономических систем к инновациям / В.Б. Артеменко, М.С. Агафонова // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 10-9. – С. 1995-1999.

20. Ахен, Д. М. СММІ: Комплексный подход к совершенствованию процессов. Практическое введение в модель / Д. М. Ахен, А. Клауз, Р. Тернер. – М: МФК, 2005. – 300 с.

21. Бабич, О.В., Будникова, А.Л. Особенности адаптации деятельности предприятия к современным условиям / О.В. Бабич, А.Л. Будникова // Вестник Брянского государственного университета. – 2015. №3. – С. 253-257.

22. Баженов, Ю.К. Розничная торговля в России: Монография / Ю. К. Баженов. М.: ИНФРА-М, 2011. – 239 с.

23. Бардникова, Л.Ф. Оценка внешней среды в стратегическом анализе ресурсного потенциала интегрированных структур бизнеса / Л.Ф. Бардникова // Экономические науки. – 2023. – № 5. – С. 101–105.

24. Безрукова, Т. Л. Адаптивные механизмы в стратегическом управлении на промышленных предприятиях / Т. Л. Безрукова // Сборник научных работ серии "Экономика". – 2022. – № 28. – С. 178-187. – <https://doi.org/10.5281/zenodo.7598578>.

25. Безрукова, Т.Л., Сапронов, Е.И., Морковина, С.С. Управление конкурентоспособностью предпринимательской организации: Монография / Т.Л. Безрукова, Е.И. Сапронов, С.С. Морковина. - Москва: КноРус, 2008. –163 с. ISBN: 978-5-390-00423-4.

26. Белов, М.В. Структура методологии комплексной деятельности / М.В. Белов, Д.А. Новиков // *Онтология проектирования*. – 2017. – Т.7. – №4(26). – С.366-387.

27. Беляевский, И.К. Потребительский рынок как важнейший фактор благосостояния / И.К. Беляевский // *«Экономика, Статистика и Информатика»*. Вестник УМО. – 2012. – № 6. – С. 96-105.

28. Бессарабов, В. О. Концепция диагностики экономической безопасности предпринимательской деятельности региона в условиях цифровизации отраслей экономики / В. О. Бессарабов // *Мировой финансовый рынок и Россия (обзор 2021)*. Т. 1: монография. – М.: Кнорус, 2022. – С. 26-31.

29. Бессарабов, В.О. Научно-методический подход к формированию индикаторов экономической безопасности предпринимательской деятельности в системе консалтинговых услуг / В.О. Бессарабов, Е.А. Сачков // *Горизонты экономики*. – 2022. – № 5 (71). – С. 28-38.

30. Бобцов, А.А., Никифоров, В.О., Пыркин, А.А. Адаптивное управление возмущенными системами / А.А. Бобцов, В.О. Никифоров, А.А. Пыркин. – СПб. Университет ИТМО, 2015. –126 с.

31. Болдырев, К. А. Анализ конъюнктурных показателей организаций розничной торговли Российской Федерации / К. А. Болдырев, Н. Г. Ивасенко, М. С. Белоус // *Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля*. – 2023. – № 4(70). – С. 12-20.

32. Болдырев, К.А. Характеристика методов продажи товаров в розничной торговле / К.А. Болдырев, Л.Ф. Ларикова // *Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля*. – 2022. – № 9 (63). – С. 32-37.

33. Бухт, Р., Хикс, Р. Определение, концепция и измерение цифровой экономики / Р. Бухт, Р. Хикс // *Вестник международных организаций*. – 2018. – Т. 13. – № 2. – С. 143-172.

34. Васин, Н.С. Управление устойчивостью предприятия на основе формирования организационного механизма структурной адаптации / Н.С.

Васин, А.Б. Ланчаков // Финансовая аналитика: проблемы и решения – 2016. – С. 53-58

35. Ващенко, Н.В. Интегральная оценка инновационного потенциала персонала торгового предприятия / Н.В. Ващенко // Теория и практика коммерческой деятельности. – 2018. – С. 59-64.

36. Ващенко, Н.В. Управление социально-экономическим потенциалом предприятия на основе инновационного вектора развития / Н.В. Ващенко // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». 2018. – Вып. 12. – С.68-77.

37. Ващенко, Н.В., Кравченко, Е.С. Методические аспекты оценки состояния системы управления устойчивым развитием предприятия / Н.В. Ващенко, Е.С. Кравченко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности: матер. X Междунар. науч.-практ. интернет-конф. – Донецк: ДонНУЭТ, 2021. – Вып. 10. – С. 171-174.

38. Виханский, О. С. Магия сценарного подхода и стратегичность поведения. История управленческой мысли и бизнеса: сценарный менеджмент и лидерство: материалы XVII международной конференции. Москва, МГУ имени М. В. Ломоносова, экономический факультет (Москва, 30 июня – 2 июля 2016 г.). / под науч. ред. В. И. Маршева. – Москва : Экономический факультет МГУ имени М. В. Ломоносова, 2016. – С. 96–97.

39. Волкова, Н.В. Шкалы Лайкерта и Раша: сравнительный анализ результатов / Н.В. Волкова // Современные методы интеллектуального анализа данных в экономических, гуманитарных и естественнонаучных исследованиях. Пятигорск: Изд-во Российского экономического университета им. Г.В. Плеханова. 2016. – С. 438–447.

40. Вольчик, В.В., Зотова, Т.А. Адаптивная рациональность и экономическое поведение в эволюционном контексте / В.В. Вольчик, Т.А. Зотова // Пространство экономики. – 2011. – Т.9. – №4. – С. 54-64.

41. Воробьева, Н.В. Теоретические аспекты формирования стратегии управления изменениями / Н.В. Воробьева, Е.Р. Конопелько // Вестник

Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2021. – №1 (43). – С. 38-45.

42. Воробьева, Ю.В., Сашникова, С.Е. Теоретические основы формирования стратегии развития предприятия [Электронный ресурс] / Ю.В. Воробьева, С.Е. Сашникова // NovaInfo. – 2017. – № 69. – С. 93-96. URL: <https://novainfo.ru/article/13790> (дата обращения: 26.05.2023).

43. Воронина, В.М. Из опыта развития компании на основе усиления адаптивных возможностей к изменениям рыночной среды / В.М. Воронина, О.П. Михайлова, О.В. Федорищева // ИНТЕЛЛЕКТ. ИННОВАЦИИ. ИНВЕСТИЦИИ. – 2016. – № 2. – С. 22–29.

44. Галушко, Е.С., Галушко, С.А. Обоснование организационно-экономического механизма адаптации предприятия / Е.С. Галушко, С.А. Галушко // Вестник СевНТУ. – 2012. – №130. – С. 43-47.

45. Гараедаги, Дж. Системное мышление : как управлять хаосом и сложными процессами : платформа для моделирования архитектуры бизнеса / Дж. Гараедаги ; [пер. с англ. Е. И. Недбальской]. – 2-е изд. – Минск : Гревцов Букс, 2011. – 475 с

46. Гилева, Т.А. Компетенции и навыки цифровой экономики: разработка программы развития персонала / Т.А. Гилева, // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия экономика. – 2019. – №2(28). – С. 22-35.

47. Глинянов, С.В., Забайкин, Ю.В. Возможности расширения пищевого бизнеса в условиях санкционного воздействия / С.В. Глинянов, Ю.В. Забайкин // Российский экономический вестник. – 2023. – Том 6. – №1. – С. 329-334.

48. Гонтовая, Н.В., Коваленко, Н.В. Обоснование взаимосвязи между механизмами обеспечения устойчивости и адаптации в контексте инновационного развития предприятий / Н.В. Гонтовая, Н.В. Коваленко, // Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы. – 2021. – С. 430-435.

49. Григоренко, Е.Л., Лабуда М.С. Моделирование с помощью LISREL: генетическая и средовая компоненты межиндивидуальной вариативности по

признаку зависимости-независимости от поля / Е.Л. Григоренко, М.С. Лабуда // Вопросы психологии. – 2006. – № 2. – С.52-72.

50. Гуияр, Ф. Ж., Келли, Д. Н. Преобразование организации / Франсис Ж. Гуияр, Джеймс Н. Келли; [Пер. с англ. О.Е. Гончаровой, И.Г. Егоровой] Гос. ун-т упр., Нац. фонд подгот. кадров. - М. : Дело, 2000. – 375 с.

51. Давидчук, Н.Н. Интегрированный подход к оценке уровня развития рекреационного потенциала рекреационного комплекса / Н.Н. Давидчук // Вестник Донецкого национального университета. – 2019. – №2. – С. 56-64.

52. Давидчук, Н.Н., Пальчикова, Н.С. Маркетинговый потенциал: компаративный анализ научных подходов к его изучению и оценке / Н.Н. Давидчук, Н.С. Пальчикова // ЦИТИСЭ. – 2023. – №2. – С. 318-326. DOI: <http://doi.org/10.15350/2409-7616.2023.2.27>

53. Давыскиба, О.В. Некоторые подходы к определению понятия «адаптивность» в контексте управления образовательными системами / О.В. Давыскиба // Вестник Луганского государственного педагогического университета: сб. науч. тр.–Луганск: Книта. – 2020. – №. 4. – С. 53.

54. Дак, Дж.Д. Монстр перемен: причины успеха и провала организационных преобразований: пер. с англ / Дж.Д. Дак. – М.: Альпина, 2002. – 315 с.

55. Денисенко, И. А. Развитие электронной торговли в условиях цифровой экономики: современный аспект / И. А. Денисенко, О. Н. Семенова // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2021. – № 4(46). – С. 87-92.

56. Депершмидт, Э.В. Интеграционный анализ внешней среды и внутреннего потенциала предприятия / Э.В. Депершмидт // Вестник Северо-Кавказского федерального университета. – 2019. – № 2 (71). –С. 19-29.

57. Джабраилова, Л.Х. Теоретические аспекты анализа розничного товарооборота и проблемы увеличения продажи товаров / Л.Х. Джабраилова, Л.А. Бибулатова, Я.М.Х. Джумаева//Известия Чеченского государственного

педагогического университета Серия 1. Гуманитарные и общественные науки. – 2023. – № 1 (41). – С. 98-108.

58. Джуха, В.М., Кокин, А.Н. Инновационная компонента предпринимательской деятельности: существующие подходы и социально-экономическое значение / В.М. Джуха, А.Н. Кокин // Вестник РГЭУ РИНХ. – 2014. – №3 (47). – С. 73-77.

59. Дилигенский, Н.В., Цапенко, М.В. Методы многокритериальной оценки в системе всеобщего управления качеством / Н.В. Дилигенский, М.В. Цапенко // Мультидисциплинарный научный журнал «Европейский исследователь». – 2011. – № 5. – С. 701–702.

60. Докинз, Р. Эгоистичный ген / пер с англ. Н. О. Фоминой / Р. Докинз. Москва: АСТ, 2013. – 512 с.

61. Докукина, А.А., Казанцева, С.Ю. Влияние адаптивного управления на конкурентоспособность организации / А.А. Докукина, С.Ю. Казанцева // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2019. – Том 9. – № 2А. С. 33-44.

62. Долгих, В. В. Последствия недооценки стратегических решений в условиях неопределенности / В. В. Долгих, Д. А. Чайкин, Е. В. Харченко // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 4(70). – С. 45-47.

63. Долгова, В. М. Адаптация как научно-исследовательский феномен: сущность и содержание [Электронный ресурс] / В. М. Долгова // Молодой ученый. – 2009. – № 9 (9). – С. 149-152. – URL: <https://moluch.ru/archive/9/602/> (дата обращения: 28.10.2022).

64. Доля, Е. А. Модель комплексной оценки адаптивности предпринимательских структур / Е.А. Доля // Торговля и рынок. – 2022. – Вып. № 2(62) – С. 187-201.

65. Доля, Е. А. Сущность и концептуальные основы цифровой аналитики / Е.А. Доля // Торговля и рынок. – Донецк. – 2023. – Вып. № 2(66) – С. 16-24.

66. Доля, Е. А. Формирование механизма адаптивного управления предпринимательской структурой / Е.А. Доля // Торговля и рынок. – Донецк. – 2022. – Вып. № 2(64). – С. 42-51.

67. 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.

68. 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.up.p.r.2023.12.14.008.

69. 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.

70. 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.

71. 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.

72. 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.

73. 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.

74. 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.

75. 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.

76. 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.

77. 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.

78. 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.up.p.r.2023.12.14.008.

79. 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.

80. 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.

81. 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: ICSRД «Scientific View». – 2023. – С. 108-115.

82. 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.

83. 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.

84. 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.

85. Егоров П.В., Моисеева А.В. Гибкость предприятия как экономическая категория / П.В. Егоров, А.В. Моисеева // Вестник Института экономических исследований. – 2019. – №. 1 (13). – С. 5-11.

86. Еремеев, Ф.И. Теории исследования адаптивных характеристик предприятия и их ретроспективный анализ / Ф.И. Еремеев // Инновационный потенциал развития общества: взгляд молодых ученых. – 2021. – С. 107-110.

87. Ефимов, В.М. Дискурсивный анализ в экономике: пересмотр методологии и истории экономической науки / В.М. Екимов // Экономическая социология. – 2011. – Т.12. – № 3. – С. 5-79.

88. Жмурко, Д.Ю. Понятие, сущность и классификация адаптивного управления системами с организационной сложностью / Д.Ю. Жмурко // Научный журнал КубГАУ. – 2013. – № 90. – С. 818-836.

89. Завгородняя, А.С. Методика принятия решений в адаптивном управлении устойчивым развитием сельскохозяйственных предприятий / А.С. Завгородняя // Фундаментальные исследования. – 2020. – № 9. – С. 36-40.

90. Захаров, П.Н., Оценка факторов корректировки стратегии развития организации / П.Н. Захаров // Вестник ВлГТУ. – 2012. – № 3 (14). – С. 39-50.

91. Зеленцова, Л.С. Диалектика системного подхода с позиций управления организацией / Л.С. Зеленцова // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2012. – № 1. – С. 100-105.

92. Ильина, Е.А. Моделирование стратегии устойчивого развития промышленных предприятий / Е.А. Ильина // Организатор производства. – 2021. – Т. 29. – № 3. – С. 130-138.

93. Инновационное развитие науки: фундаментальные и прикладные проблемы : монография / Абрамович П. А., Азарян Е. М., Бадалова С. Н. [и др.] ; Международный центр научного партнерства Новая наука. - Петрозаводск: МЦНП "Новая наука", 2023. – 441 с.

94. Исаева, О. В. Организационно-экономический механизм адаптации различных форм хозяйствования в сельском хозяйстве к новым технологическим укладам и интеграционным процессам : Посвящается 300-летию Российской академии наук / О. В. Исаева, Л. Н. Усенко, Е. П. Креничная. – Ростов-на-Дону - Таганрог : Южный федеральный университет, 2023. – 121 с. – ISBN 978-5-9275-4432-5. – DOI 10.34924/FRARC.2023.24.68.001. – EDN XDEIQS.

95. Истомин, Е.П. Теория организации: системный подход: учебник / Е.П. Истомин, А.Г. Соколов. — СПб. ООО «Андреевский издательский дом», 2009. – 314 с.

96. Казакова, Т. В. Адаптивность, динамичность, гибкость – главные факторы обеспечения устойчивости организации в условиях неопределенности /

Т. В. Казакова, Л. А. Горшкова // Креативная экономика. – 2022. – Т. 16, № 5. – С. 1911-1924. – DOI 10.18334/ce.16.5.114693

97. Казжыкен, М. Модель адаптивной экономики: причины зарождения и ключевые характеристики / М. Казжыкен // Вестник КазНУ. Серия Экономическая. – 2020. – Т. 132. – №. 2. – С. 13-23.

98. Каращук, О.С. Материальные услуги торговли: теоретические основы и способы практического обеспечения / О.С. Каращук // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2020. – Т. 9. – № 4 (33). – С. 167-170.

99. Каращук, О.С. Перспективы развития оптовых продовольственных рынков в России / О.С. Каращук О.С., А.И. Большаков // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2023. – Т. 2. – № 3 (135). – С. 109-117.

100. Каращук, О.С., Тихонова, Е.В. POS-материалы розничных организаций и их трансформация в цифровой экономике / О.С. Каращук, Е.В. Тихонова // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки. – 2019. – № 2 (54). – С. 7-13.

101. Каращук, О.С., Чибирев, А.В. Перспективные направления развития собственной системы товародвижения торговых организаций / О.С. Каращук, А.В. Чибирев // Торгово-экономический журнал. – 2015. – Т. 2. – № 1. – С. 31-40.

102. Карев, В.П., Карев, Д.В. Моделирование процессов адаптивного управления бизнесом / В.П. Карев, Д.В. Карев // Современные технологии управления. – 2011. – №4(4). – С. 20-29.

103. Карлоф, Б. Деловая стратегия: концепция, содержание символы / Б. Карлоф. – Москва : Экономика, 1991. - 239 с.

104. Карпова, Г.А. Проблемы цифровой трансформации сферы услуг: инновационный, экономический и социальный аспекты / Г.А. Карпова, Л.В. Хорева, А.В. Шраер // Журнал правовых и экономических исследований. – 2023. – № 2. – С. 192-201. – DOI 10.26163/GIEF.2023.97.42.029. – EDN QIENTH.

105. Кауфман, С.А. Антихаос и приспособление / С.А. Кауфман // В мире науки. – 1991. – № 10. – С. 58–65

106. Кириллов, В.В. Теория фирмы: становление и перспективы развития / В.В. Кириллов // Экономика и управление. – 2008. – №5 (37). – С. 31-34.
107. Клочков, В.В., Селезнева, И.Е. Модель оценки качества стратегий и прогнозов развития социально-экономических систем / В.В. Клочков, И.Е. Селезнева // Экономическая наука современной России. – 2017. – № 4(79). – С.7-18.
108. Ключникова Е.В., Шитова Е.М. Методические подходы к расчету интегрального показателя, методы ранжирования / Е.В. Ключникова, Е.М. Шитова // ИнноЦентр. – 2016. – №1(10). – С. 4-18.
109. Комаева, Л.Э., Дзагоева, М.Р., Токаева, С.К. Индикаторы уровня адаптивности управления промышленного предприятия / Л.Э. Комаева, М.Р. Дзагоева, С.К. Токаева // Устойчивое развитие горных территорий. – 2013. – № 1. –С. 85–89.
110. Корнеева, Т.Ю., Никитин, С.А. Цели и стратегии развития предприятий, их классификация и системный подход к их формированию / Т.Ю. Корнеева, С.А. Никитин // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. – 2014. – №1-1. – С.195-204.
111. Кравченко, Е.С. Стратегические альтернативы цифровой трансформации бизнес-моделей предприятий сферы услуг / Е.С. Кравченко // Обеспечение экономической безопасности и эффективности деятельности субъектов хозяйствования. Монография. Под общей редакцией В.В. Красновой. Донецк, 2021. – С. 254-273.
112. Кравченко, Е.С. Технология принятия управленческих решений в системе инновационного развития предприятий сферы торговли / Е.С. Кравченко // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 4(141). – С. 810–819.
113. Кравченко, Е.С., Каращук, О.С. Современная розничная торговля России: тенденции и тренды развития, направления инновационного обновления бизнес-моделей / Е.С. Кравченко, О.С. Каращук // Лизинг. – 2022. – №3. – С. 29-39.

114. Кравченко, Е.С., Скорик, А.А. Адаптивное управление конкурентоспособностью предприятия / Е.С. Кравченко, А.А. Скорик // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2017. – № 6. – С. 42-47.

115. Крохичева, Г.Е. Адаптивные учетно-аналитические системы стратегического управления организацией / Г.Е. Крохичева, В.В. Лесняк, Э.С. Аракельянц, Т.Н. Музыка. – Ставрополь : Ставролит, 2016. – 225 с.

116. Ларикова, Л. Ф. Электронная коммерция как важнейшая составляющая торгового бизнеса / Л. Ф. Ларикова, И. В. Ретивцев // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2024. – № 1(79). – С. 52-56.

117. Ларионов, В.Г., Барина, Е.П., Шереметьева, Е.Н. Цифровой менеджмент: образование и таланты / В.Г. Ларионов, Е.П. Барина, Е.Н. Шереметьева // Инновации в менеджменте. – 2020. – № 2(20). – С. 56–63.

118. Лепа, Р. Н. Концепция управления продвижением продукции торговых предприятий с учетом экологической составляющей / Р. Н. Лепа // Торговля и рынок. – 2022. – № 3(63). – С. 35-40.

119. Лепа, Р. Н. Направления активизации инновационного развития региональной экономики / Р. Н. Лепа, С. А. Маковецкий, Р. Ю. Заглада // Современное государственное и муниципальное управление: проблемы, технологии, перспективы : сборник материалов X Международной научно-практической конференции, Донецк, 25 апреля 2024 года. – Донецк: Донецкий национальный технический университет, 2024. – С. 232-238. – EDN SAEYUT.

120. Лепа, Р. Н. Цифровые технологии в современной розничной торговле / Р. Н. Лепа // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 4-2(64). – С. 80-86. – EDN MFSPTW.

121. Лепский, В. Е., Слепцов, Э. С. Влияние тектологии А.А. Богданова на становление постнеклассической кибернетики саморазвивающихся полисубъектных сред / В.Е. Лепский, Э.С. Слепцов // Полилог/Polylogos. Науки

в контексте современной философии науки / И.В. Черникова // Вопросы философии. – 2011. – № 11. – С. 71–79.

122. Лубенец, Ю.В. Альтернативный коэффициент конкордации при наличии связанных рангов / Ю.В. Лубенец // Вестник ВГТУ. – 2021. – С. 40-45.

123. Лукошкина, Т.С. Методы комплексной оценки эффективности бизнеса / Т.С. Лукошкина, Ю.Н. Галицкая // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2019. – №12-2. – С. 75-78.

124. Луценко, Е.Л., Конева, В.В., Хижняк, С.А. Механизм принятия управленческих решений и факторы, влияющие на их эффективность в организации / Е.Л. Луценко, В.В. Конева, С.А. Хижняк // Экономические исследования и разработки. – 2016. – С. 90-99.

125. Лытнева, Н.А., Болебе Н.А. Стратегическое планирование в механизме управления предприятием / Н.А. Лытнева, Н.А. Болебе // Развитие современной науки: теоретические и прикладные аспекты. – 2016. – № 1. – С.57-58.

126. Маккаева, Р.С.А., Исаева, Ш.М., Дахдуева, К.Д. Адаптационные процессы предприятий в современных условиях / Р.С.А. Маккаева, Ш.М. Исаева, К.Д. Дахдуева // Журнал прикладных исследований. – 2022. – Т.8. – №11. – С. 684-689.

127. Мамонова, Н. Ф. Эволюция научных теорий адаптивного управления в АПК / Н. Ф. Мамонова // Агропанорама. – 2023. – № 3. – С. 39-43.

128. Маницкая, Л.Н. Адаптивное управление стратегической устойчивостью предприятия / Л.Н. Маницкая // Проблемы экономики и юридической практики. – 2010. – №1. – С. 268-270

129. Манушин, Д.В. Уточнение понятия «методология» / Д.В. Манушин // Финансы и кредит. – 2015. – № 41. – С.50-66.

130. Марковская, Е.И. Теоретические и практические аспекты адаптации моделей поведения экономических субъектов / Е.И. Марковская // Вестник Балтийской педагогической академии. – 2013. – №111. – С. 6-16.

131. Мейер, К. Живая организация : компания как живой организм: грядущая конвергенция информатики, нанотехнологии, биологии и бизнеса / К.

Мейер, С. Дэвис ; [пер. с англ.: А. Стативка]. - Москва : Добрая кн., 2007. – 366 с.

132. Мескон, М.Х. Основы менеджмента. Классическое издание / Мескон М.Х. СПб.: Диалектика, 2020. – 672 с.

133. Мильнер, Б.З. Теория организации / Б.З. Мильнер – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 480 с.

134. Минко, И.С., Шамина, Л.К. Адаптивность и инновации в экономических системах / И. С. Минко, Л.К. Шамина // Экономика и экологический менеджмент. – 2011. – №. 1. – С. 105-122.

135. Михайлова, О.П., Сучков, А.И. Совершенствование инструментального обеспечения анализа внешней среды в целях адаптивного управления промышленным предприятием / О.П. Михайлова, А.И. Сучков // Вестник Евразийской науки. – 2019. – №1, <https://esj.today/PDF/65ECVN119.pdf> (дата обращения: 19.01.2023).

136. Миэринь, Л.А., Марковская, Е.И. Количественный подход к оценке адаптивности экономических субъектов / Л.А. Миэринь, Е.И. Марковская // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – №1(127). – С. 27-34.

137. Мозокина, С. Л. Экономика и управление предприятием в сфере услуг / С. Л. Мозокина, Л. В. Хорева. – Санкт-Петербург : Инфо-, 2021. – 60 с.

138. Мокий, В.С. Методология научных исследований. Трансдисциплинарные подходы и методы: учебное пособие для вузов / В. С. Мокий, Т. А. Лукьянова. – Москва: Издательство Юрайт, 2020. – 170 с.

139. Некрестьянова, Ю.Н. Теоретическое обоснование анализов Парето / Ю.Н. Некрестьянова // Предпринимательство. 2013. № 3. С. 56–64.

140. Нойкин, С А. Анализ и оценка внешней среды организации / С.А. Нойкин // Вестник ПензГУ. – 2015. – №3 (11). – С.44–49.

141. О’Коннор, Дж., Макдермотт, И. Искусство системного мышления: Необходимые знания о системах и творческом подходе к решению проблем / Дж. О’Коннор, И. Макдермотт. – Москва : Альпина Паблишер, 2010. – 254 с.

142. Ожегов, С. И. Толковый словарь русского языка : 80000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова ; РАН. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. - 4-е изд., доп. - Москва : ЭЛПИС, 2003. – 944 с.

143. Оношко, Е.С., Крецан, З.В. Понятийное ядро теории адаптации: терминологический аспект / Е. С. Оношко, З. В. Крецан // Вестник КемГУ. – 2009. – №1. – С. 87-90.

144. Орехова, С. В. К дискуссии о динамических способностях фирмы / С.В. Орехова // Современная конкуренция. – 2012. – № 1(31). – С. 12-20.

145. Орлова, Е.Е. Стратегическая модель адаптации промышленных предприятий к условиям внешней среды / Е.Е. Орлова // Экономический анализ: теория и практика. –2014. – №38 (389). – С. 12-21.

146. Палагина А.Н. Адаптивность как системная характеристика инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства [Электронный ресурс] / А.Н Палагина // Инженерный вестник дона. – 2014. – Т.28. – №1. – URL: http://www.ivdon.ru/uploads/article/pdf/IVD_89_Palagina.pdf_2299.pdf (дата обращения: 15.08.2023).

147. Панасенко, С.В. Оценка эффективности нематериальных ресурсов организаций электронной торговли на основе стоимостных показателей / С.В. Панасенко, О.С. Каращук, Е.А. Красильникова, А.Ф. Никишин, А.Е. Маслова // Лизинг. – 2022. – № 1. – С. 52-58.

148. Петров, А.Н. Теория стратегического менеджмента / А. Н. Петров. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2020 – 209 с.

149. Планкетт, Л., Хейл, Г. Выработка и принятие управленческих решений: Опережающее управление / Л. Планкетт, Г. Хейл. – Москва : Экономика, 1984. – 167 с.

150. Плюта, В. Сравнительный многомерный анализ в экономических исследованиях: методы таксономии и факторного анализа / В. Плюта. – Москва : Статистика, 1980. –151 с

151. Половян, А. В. Форсайттинг инновационного развития экономики в условиях цифровизации : Монография / А. В. Половян, Р. Н. Лепа, Н. В. Шемякина ; Под научной редакцией А.В. Половяна. – Донецк : Институт экономических исследований, 2022. – 320 с.

152. Попова, Л.Ф. Адаптационный механизм управления организационной структурой в системе устойчивого развития промышленного предприятия / Л.Ф. Попова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2013. – № 4. – С. 64–69.

153. Путятин, Л.М. Механизм реализации адаптивного управления предприятием в кризисных условиях / Л.М. Путятин, Н.В. Тарасова, Н.А. Грешневикина // Вестник МГОУ. Серия: Экономика. – 2016. - №1. – С. 47-51.

154. Райзберг, Б. А. Современный экономический словарь / Б.А. Райзберг, Л.Ш. Лозовский, Е.Б. Стародубцева. – 6-е изд., перераб. и доп. – Москва : ИНФРА-М, 2022. – 512 с.

155. Ревкова Е.Г. Адаптивное развитие организации как открытой динамической системы / Е.Г. Ревкова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2014. – №4. – С. 65-71.

156. Резник, Г.А., Коробкова, Н.А. Социально-экономический потенциал региона: сущность и методологические подходы к исследованию / Г.А. Резник, Н.А. Коробкова // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 7. – С. 153-156.

157. Решетняк, Е.И., Лободин, Р.О. Методы многомерного сравнительного анализа при оценке конкурентоспособности предприятия / Е.И. Решетняк, Р.О. Лободин // Бизнес информ. – 2016. – № 9(464). – С. 100-105.

158. Родионова, Л.А., Копнова, Е.Д. Статистический анализ особенностей сбалансированного питания населения России / Л.А. Родионова, Е.Д. Копнова // Вопросы статистики. – 2017. - № 7. – С. 28-40.

159. Рожков, М.Н. Основные категории адаптивного управления социально-экономическими системами / М.Н. Рожков // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2010. – №. 2. – С. 117-119.

160. Рубанов, М. Н. Стратегические аспекты коммерческой деятельности / М. Н. Рубанов, И. И. Беседин, А. А. Соловчук // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2023. – № 8(74). – С. 94-99.

161. Савицкая, Г. В. Анализ хозяйственной деятельности : учебник / Г. В. Савицкая. – 4-е изд. – Минск : Республиканский институт профессионального образования (РИПО), 2019. – 373 с. – ISBN 978-985-503-942-7.

162. Сазонова, Т.Ю. Направления и стратегии адаптационной активности предпринимательских структур / Т.Ю. Сазонова // Вестник Новгородского Государственного Университета. – 2014. – №82. – С. 59-64

163. Салита, С. В. Стратегия цифровой трансформации сферы услуг / С. В. Салита, Е. В. Ефременко // Торговля и рынок. – 2023. – № 1(65). – С. 98-104.

164. Салита, С.В. Разработка стратегий формирования экономического потенциала предприятия / С.В. Салита // Торговля и рынок. – 2022. – № 3. Том 1. – С. 67-71

165. Салихов Б.В., Салихова И.С. Самообучающиеся организации в экономике: сущность, признаки и параметры качества / Б.В. Салихов, И.С. Салихова // Финансы и кредит. – 2015. – №8 (632). – С. 53-61.

166. Салихов, Б.В, Лунева, Е.В., Дудурханов, А.А. Системнокогнитивная парадигма исследования человеческого капитала фирмы / Б.В. Салихов, Е.В. Лунева, А.А.Дудурханов // Транспортное дело России. – 2011. – №4. – С. 106-111.

167. Сердюк В.Н. Комплексная характеристика действующих диагностических систем предприятий: функции, приоритеты, ресурсы / В.Н. Сердюк // Новое в экономической кибернетике. – 2020. – №1. – С. 141-152.

168. Сердюк, В.Н. Адаптивная стратегия развития предприятий торговли на основе концепции абсорбционной способности / В.Н. Сердюк // Торговля и рынок. – 2023. – Вып. 2. – №3(67). – С. 26-33.

169. Сердюк, В.Н. Анализ эффективности использования основных средств / В.Н. Сердюк // Финансы, учет, банки: сборник научных трудов. – 2021. – № 3-4 (36-37). – С. 74-84.

170. Сердюк, В.Н. Информационно-аналитическое обеспечение формирования адаптивной стратегии предприятия / В.Н. Сердюк // Новое в экономической кибернетике. 2023. – № 2 – С. 124-131.

171. Сердюк, В.Н. Комплексный экономический анализ инновационной активности предприятия / В.Н. Сердюк, Н.Ш.Пономаренко, О.Н. Головинов, А.И. Балдынюк // Экономический анализ: теория и практика. – 2024. – Т. 23. – №1. – С. 19-39.

172. Сердюк, В.Н. Оптимизация управления стратегическим развитием машиностроительных предприятий / В.Н. Сердюк // Менеджер : научный журнал. – 2019. - №3 (89). – С. 107-113.

173. Сердюк, В.Н. Цифровая трансформация предприятий розничной торговли как основа адаптивной стратегии / В.Н. Сердюк // Сб. научн. работ серии «Финансы, учет, аудит». – 2023. – Вып. 31. – С. 217-225

174. Сердюк, В.Н., Пономаренко, Н.Ш., Головинов, О.Н.. Информационно-аналитическое обеспечение управления стратегическим развитием экономического субъекта / В.Н. Сердюк, Н.Ш.Пономаренко, О.Н. Головинов // Учетно-аналитические аспекты управления деятельностью экономического субъекта: элементы новой парадигмы: монография. - Воронеж: ВГУ, 2024. – 350 с.

175. Серебрякова, Г.В., Незамайкин, И.В. Модели управления развитием организации : монография / Г.В. Серебрякова, И.В. Незамайкин. – Чебоксары: Среда, 2022. – 148 с.

176. Сидорин, А.В. Адаптивная стратегия организации [Электронный ресурс] / А.В. Сидорин // Вестник евразийской науки. – 2013. – №2 (15). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptivnaya-strategiya-organizatsii> (дата обращения: 19.11.2023).

177. Сидорин, А.В., Сидорин, В.В. Методический подход к анализу внешней и внутренней среды организации с целью разработки ее адаптивной стратегии / А.В. Сидорин, В.В. Сидорин // Теория. Практика. Инновации. – 2016. – №2. – С. 45-72.

178. Скорик, А. А. Диалектический анализ дефиниции «адаптация» в теории управления предприятием / А.А. Скорик // Торговля и рынок. – 2021. –№ 3'(59). – С. 282-288.

179. Сметанина, Н.С. Сущность и содержание понятия адаптации / Н.С. Сметанина // Инновационная парадигма развития современной науки. – 2021. – С. 27-34.

180. Современный рынок услуг: проблемы и перспективы / М. Д. Сущинская, Г. А. Карпова, Л. В. Хорева [и др.]. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – 173 с. – ISBN 978-5-7310-6237-4. – EDN GGSP0C.

181. Соколов, А.А. Адаптивное управление структурными преобразованиями в промышленности : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.05 / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург. – 2020. – 198 с.

182. Соколова, Ю.А. Генезис понятия «адаптация» / Ю.А. Соколова // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2014. – №. 3. – С. 93-99.

183. Старикова, М.С. Оценка степени адаптивности отраслей российской экономики / М.С. Старикова // Вестник Белгородского государственного технологического университета им. В.Г. Шухова. – 2015. – № 5. – С. 265-268

184. Сульповар Л.Б. Управление формированием стратегии развития предприятия / Л.Б. Сульповар // Сервис +. – 2016. – №2. – С.83-90.

185. Таранова, Н.С. Диагностика и экономический анализ финансово-хозяйственной деятельности : учебное пособие / Таранова Н.С., Диканов М.Ю. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2018. – 149 с.

186. Тиндова, М. Г. Анализ методов стратегического управления предприятием / М.Г. Тиндова // Экономика XXI века: инновации, инвестиции, образование. – 2021. – № 1. – С. 37-42.

187. Тинькова, Е. В. Значение свойства адаптивности для функционирования организации / Е. В. Тинькова, Е. Д. Мешкова // Исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития : сборник научных статей 10-й Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Курск, 30 декабря 2020 года. Том 2. – Курск: Юго-Западный государственный университет, 2020. – С. 155-158.

188. Тисунова, В. Н. Стратегия инноваций в деятельности предприятий SPA-услуг ДНР в условиях становления экономики знаний / В. Н. Тисунова // Торговля и рынок. – 2023. – Т. 2, № 4(68). – С. 100-119.

189. Тихомирова, О.Г. Адаптивное управление предпринимательскими структурами как открытыми динамическими системами / О.Г. Тихомирова // Фундаментальные исследования. Экономические науки. – 2012. – №9. – С. 495-499.

190. Томпсон, А. А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд ; пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – Москва : Банки и биржи, ЮНИТИ, 2017. – 576 с. – ISBN 978-5-85173-059-5.

191. Тхор, Е. С. Механизм разработки и реализации стратегии инновационного развития сферы услуг / Е. С. Тхор, С. А. Тхор, Е. И. Макарова // Human Progress. – 2023. – Т. 9, № 6. – С. 10. – DOI 10.34709/HP.196.10.

192. Тхор, С.А. Формирование антикризисной стратегии развития предпринимательских структур: цели, задачи, принципы / С.А. Тхор // Торговля и рынок. –2021. – Вып. 1(57). – С. 244-254.

193. Урманцев, Ю. А. Природа адаптации (системная экспликация) / Ю. А. Урманцев // Вопросы философии. – 1998. – № 12. – С. 21-36.

194. Усенко, Л.Н. Анализ цифровой трансформации бизнеса для обеспечения устойчивого развития / Л. Н. Усенко, В. А. Гузей, А. М. Усенко // Социальное предпринимательство и корпоративная социальная ответственность. – 2023. – Т. 4, № 1. – С. 21-28. – DOI 10.18334/social.4.1.116749. – EDN YKCSYK.

195. Усенко, Л.Н. Методические аспекты проведения анализа организаций в современных условиях / Л. Н. Усенко // Статистика в современном мире: методы, модели, инструменты : Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 21 апреля 2022 года. – Ростов-на-Дону: АзовПринт, 2022. – С. 195-200. – EDN DYCOZV.

196. Усенко, Л.Н. Методические аспекты формирования ключевых показателей эффективности / Л. Н. Усенко, В. А. Гузей // Современные проблемы и пути развития учета, анализа, аудита и статистики в отечественной и зарубежной практике : Материалы Международной научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 18 апреля 2019 года. – Ростов-на-Дону: АзовПринт, 2019. – С. 180-184. – EDN SUGKGA.

197. Усенко, Л.Н. Совершенствование аналитического обеспечения устойчивого развития / Л. Н. Усенко, Е. Н. Макаренко, В. А. Гузей // Учет и статистика. – 2024. – Т. 21, № 3. – С. 15-25. – DOI 10.54220/1994-0874.2024.11.60.002. – EDN GKHSJM.

198. Ушакова, Е.О., Дегтярева, Н.В., Вдовин, С.А. Экономические, управленческие и иные аспекты оценки эффективности деятельности предприятия на рынке / Е.О. Ушакова, Н.В. Дегтярева, С.А. Вдовин // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2021. – № 10-1. – С. 64-71.

199. Федеральная служба государственной статистики. Росстат. [Электронный ресурс]. URL: <https://rosstat.gov.ru> (дата обращения 12.09.2024).

200. Философские проблемы теории адаптации / А. Б. Георгиевский, В. П. Петленко, А. В. Сахно, Г. И. Царегородцев ; под ред. Г. И. Царегородцева. – М. : Мысль, 1975. – 277 с

201. Фомина, Е.Е. Обзор методов оценки надежности измерительной шкалы в социологических исследованиях / Е.Е. Фомина // Научный журнал «Экономика. Социология. Право». – 2018. – №4(12). – С. 63-70.

202. Харитоновна, О. С. Адаптивная стратегия образовательной организации высшего образования в ЛНР / О. С. Харитоновна // Материалы пула научно-практических конференций, Сочи, 23–27 января 2023 года / Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского ; Керченский государственный морской технологический университет ; Луганский государственный педагогический университет ; Луганский государственный университет имени Владимира Даля. – Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2023. – С. 636-644.

203. Холл, Р.Х. Организации: структуры, процессы, результаты / Ричард Х. Холл; [Пер. с англ. Е. Нестерова, Т. Принцева]. - СПб. [и др.] : Питер, 2001. – 509с.

204. Хорева, Л.В. Антикризисное управление коммерческим предприятием: сущность кризиса и способы его преодоления / Л. В. Хорева, А. В. Кучумов, А. Н. Ниязов, И. В. Богров // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – Т. 2, № 7(148). – С. 61-68. – DOI 10.36871/

205. Хорева, Л.В. Цифровая трансформация сферы услуг в системе факторов устойчивого развития сервисной экономики / Л. В. Хорева, А. В. Шраер // Императивы устойчивого развития социально-экономических систем в цифровой экономике. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2023. – С. 31-40.

206. Цифровая трансформации сферы услуг в странах-участниках СНГ / Г. А. Карпова, О. Н. Кострюкова, Л. В. Хорева [и др.] // Техничко-технологические проблемы сервиса. – 2023. – № 2(64). – С. 92-96. – EDN CADNC

207. Черникова, И.В. Типология науки в контексте современной философии науки / И.В. Черникова // Вопросы философии. –2011. – № 11. –С. 71–79.

208. Черныш, Т.А. Выбор инновационной стратегии предприятия для оценки гибкости его инновационного развития / Т.А. Черныш // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. – 2022. – № 4(58). – С. 163-165.

209. Чеченова, Л.М. Методика комплексной оценки организации как инструмент планирования и прогнозирования ее эффективного развития // Бюллетень результатов научных исследований. – 2021. – Вып. 2. – С. 69–81.

210. Шашло, Н.В., Денисенко, И.А., Кузубов А.А., Котесова А.А. Трансформация антикризисной стратегии в системе обеспечения финансовой безопасности предприятия / Н. В. Шашло, И. А. Денисенко, А. А. Кузубов, А. А. Котесова. – Москва : ООО "Русайнс", 2024. – 104 с. – ISBN 978-5-466-06751-4.

211. Шевченко, В.В. К вопросу о сущности экономической адаптации / В.В. Шевченко // Вестник Института экономических исследований. – 2016. – №1 (1). – С. 20-39.

212. Шимов, Н.И. Словарь современных экономических и правовых терминов/ Н.И. Шимов. Минск: Амалфея, 2002. – 815 с.

213. Шпер, В.Л., Шереметьева, С.А. Влияние асимметричных распределений на коэффициенты контрольных карт Шухарта / В.Л. Шпер, С.А. Шереметьева // Известия Самарского научного центра Российской академии наук. – 2022. – Т. 24. – № 6. – С. 77–90.

214. Щемелев, С. Н. Экономико-организационные условия развития малого бизнеса в городах России / С. Н. Щемелев, Л. И. Шумаева // Социальное предпринимательство и некоммерческие организации: современное состояние, проблемы и перспективы развития в меняющемся мире : Монография. – Москва : Издательство "Креативная экономика", 2020. – С. 440-445. – DOI 10.18334/9785912923173.440-445..

215. Экономико-математический энциклопедический словарь / Гл. ред. В.И. Данилов-Данильян ; Редкол.: С.А. Айвазян [и др.]. - Москва : Большая Рос. энцикл. : ИНФРА-М, 2003. – 687 с.

216. Янгульбаева, Л.Ш., Мержо, М.Ш. Адаптивные стратегии предприятий в цифровой среде / Л.Ш. Янгульбаева, М.Ш. Мержо // ФГУ Science. – 2022. №1(25) – С. 128-133.

217. Ячменева, В.М., Османова, З.О. Адаптивность и адаптация: сравнительная характеристика понятий в контексте управления деятельностью предприятия / В.М. Ячменева, З.О. Османова // Экономика строительства и природопользования. – 2017. – №. 4 (65). – С. 85-91.

218. Ячменева, В.М., Ячменев, Е.Ф. Методика оценки уровня адаптации деятельности предприятия к изменяющимся условиям внешней среды / В.М. Ячменева, Е.Ф. Ячменев // Научный вестник: Финансы, банки, инвестиции. – 2019. – № 4. – С. 90-100.

219. Andresen, K. Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems / K. Andresen. – Berlin: Gito, 2006. – P. 52-59.

220. Chandler, A. D. Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise / Alfred D. Chandler Jr. – Cambridge, The M.I.T. Press, 1962. – 463 p.

221. Craik, K. J. W. The Nature of Explanation / K. J. W. Craik. - Creative Media Partners, LLC, 2021. – 140 p.

222. Denison, D. R. Corporate Culture and Organizational Effectiveness / R.D. Denison. – New York : John Wiley & Sons, Inc., 1990. – 267 p.

223. Engel, E. Die Lebenskosten belgischer Arbeiterfamilien früher und jetzt / E. Engel // Bulletin de l'Institut International de Statistique. – 1985. - № 9 (1). – P. 1241-1234.

224. Lofquist, E.A. Measuring the Effects of Strategic Change on Safety in a High Reliability Organization: diss. ... to the Department of Strategy and Management at the Norwegian School of Economics and Business Administration in partial fulfillment of the requirements for the degree PhD / E.A. Lofquist. – Bergen, 2008. – 216 p.

225. Malik, O.R., Korabe, M. Dynamic capabilities, government policies, and performance in firms from emerging economies: Evidence from India and Pakistan /

O.R. Malik, M. Korabe // *Journal of Management Studies*. – 2009. - №46 (3). – P. 421-450.

226. Miles R.E., Snow C.C. *Organizational Strategy, Structure, and Process* / R.E. Miles, C.C. Snow – New York: McGraw-Hill, 1978. – 274 p.

227. Moshchenko, O. V. A complex rating assessment of the financial position of Russian agricultural enterprises: methodological aspects / O. V. Moshchenko, A. V. Smetanko, L. I. Kruglyak, S. V. Romanova, S. A. Maryanova // *Revista genero & direito*. – 2020. – N 4(9). – P. 807-820.

228. Nelson D.R., Adger W.N., Brown K. *Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework* / D.R. Nelson, W.N. Adger, K. Brown // *Annual Review of Environment and Resources*. – 2007. – № 32. – P. 395-419.

229. Nonaka, I., Toyama, R. Strategic management as distributed practical wisdom (phronesis) / I. Nonaka, R. Toyama // *Industrial and Corporate Change*, 2007. - № 16(3). – p. 371–394.

230. Regmi, A., Ballenger, N., Putnam, J. Globalisation and income growth promote the Mediterranean diet / A. Regmi, N. Ballenger, J. Putnam // *Public Health Nutrition*. – 2004. – № 7(7). – P. 977-983.

231. Sethi, A.K. *Flexibility in Manufacturing: A Survey* / A.K. Sethi, S.P. Sethi // *The International Journal of Flexible Manufacturing Systems*. - 1990. - № 2. -P. 289-328.

232. Clegg, S.R., Andrea, J.S., Whittle, A., Pitelis, Ch. N.. *Strategy. Theory and Practice*. 2nd Edition / Stewart R Clegg, Jochen Schweitzer, Andrea Whittle, Christos Pitelis. – SAGE Publications Ltd, 2017. – 616 p.

233. Teece, D., Peteraf, M., Leih, S. Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy / D. Teece, M. Peteraf, S. Leih // *California Management Review*. – 2016. - №58 (4). – P. 13-35.

234. Velychko, O.M., Gordiyenko, T.B. & Kolomiets. L.V. A comparative analysis of results of the group expert assessment of metrological provision of measurements. *Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. Information and controlling systems*. – 2017. – №6/9 (90). – P. 30-37.

ПРИЛОЖЕНИЯ

ПРИЛОЖЕНИЕ А
Дефиниции «адаптация», «адаптивность», «стратегия»,
«адаптивная стратегия»

Таблица 1 – Подходы к определению сущности понятия «адаптация»

№	Автор	Определение	Источник
1	С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова	процесс приспособления организма к изменяющимся внешним условиям.	Ожегов С. И., Шведова Н. Ю. Толковый словарь русского языка: 80000 слов и фразеологических выражений/ Российская академия наук. Институт русского языка им. В. В. Виноградова. — 4-е изд., доп. — М.: Азбуковник, 1997. — 939 с.
2	Н. С. Дедкова	с одной стороны, «адаптацию» следует трактовать как общее взаимодействие организма со средой, с другой стороны, как специфичное взаимодействие индивида и социума, подразумевающее понимание и принятие ценностей, норм новой группы, а также формирование его отношения к ним и освоение системы деятельности и межличностных отношений.	Дедкова Н.С. Научные подходы отечественных и зарубежных исследователей к определению сущности понятия «адаптация» // Материалы VIII Международной студенческой научной конференции «Студенческий научный форум» URL: https://scienceforum.ru/2016/article/2016019426 (дата обращения: 04.08.2023).
3	В. В. Шевченко	результат деятельности объекта, который характеризуется достижением поставленных перед этим объектом целей и задач и приводит к улучшению его состояния.	Шевченко В. В. К вопросу о сущности экономической адаптации //Вестник Института экономических исследований. – 2016. – №. 1 (1). – С. 20-39.
4	А. А. Скорик	способность своевременного приспособления хозяйствующих субъектов к дестабилизирующим воздействиям факторов и изменениям макро и микросреды, учитывая текущие и перспективные цели и задачи	Скорик А. А. Диалектический анализ дефиниции «адаптация» в теории управления предприятием //Коллектив авторов Торговля и рынок: научный журнал, выпуск № 3'(59), 2021/Главный редактор ЕМ Азарян.–Донецк: ГО ВПО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 2021. – С. 282-288.
5	В. Б. Артеменко, М. С. Агафонова	процесс преобразования способа функционирования, структуры и организации объекта в условиях ограниченности ресурсов в соответствии с изменением спроса на продукцию, состояния рынка капитала и труда.	Артеменко В.Б., Агафонова М.С. вопросы адаптации экономических систем к инновациям // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 10-9. – С. 1995-1999.
6	О. В. Бабич, А. Л. Будникова	характеристика системы управления - подстраиваться под происходящие процедуры изменений в деятельности; процедура реформирования системы управления - адаптация рассматривается как процесс управленческой деятельности; способ	Бабич О. В., Будникова А. Л. Особенности адаптации деятельности предприятия к современным условиям //Вестник Брянского государственного университета. – 2015. – №. 3. – С. 253-257.

		определенной информации, предполагающий совершенствование деятельности предприятия.	
7	А. А. Томпсон	способность системы сохранять свое положение под воздействием редуцирующих факторов.	Томпсон А.А. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. -М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 577 с. - URL: http://www.iprbookshop.ru/74945.html
8	Н. И. Алексева	модель поведения предприятия, создающая внутренние условия для гармонизации конкурентной стратегии в соответствии с изменениями макро- и микросреды предприятия, в первую очередь в нестабильной экономике.	Алексева Н. И. Адаптация конкурентных стратегий предприятий сферы услуг к условиям нестабильности внешней среды // Вестник Института экономических исследований. – 2021. – №. 4 (24). – С. 5-10.
9	В. М. Ячменева, З. О. Османова	совокупность процесс приспособления к изменениям, реализуемых в подсистемах предприятия, скорость и эффективность которых зависит от уровня адаптивности деятельности предприятия;	Ячменева В. М., Османова З. О. Адаптивность и адаптация: сравнительная характеристика понятий в контексте управления деятельностью предприятия // Экономика строительства и природопользования. – 2017. – №. 4 (65). – С. 85-91.
10	В.И. Данилов-Данильян, А.И. Чухнов	способность системы обнаруживать целенаправленное приспособляющееся поведение в сложных средах, а также сам процесс этого приспособления	Экономико-математический энциклопедический словарь/Гл. ред. В.И. Данилов-Данильян. - М.: Большая Российская энциклопедия: Издательский Дом «ИНФРА-М», 2003. – 688 с.
11	Е. И. Марковская	процесс приспособления хозяйственной системы к изменениям, возникающим во внешней и внутренней среды ее функционирования посредством выработки особых адаптационных механизмов	Марковская Е. И. Теоретические и практические аспекты адаптации моделей поведения экономических субъектов // Вестник Балтийской педагогической академии. – 2013. – №. 111. – С. 6-16.
12	Л. Н. Маницкая	процесс изменения параметров и структуры системы, а возможно, и управляющих воздействий на основе текущей информации с целью достижения оптимального её состояния при начальной неопределённости и изменяющихся условиях работы	Маницкая Л.Н. Адаптивное управление стратегической устойчивостью предприятия // Проблемы экономики и юридической практики. – 2010. – №1.
13	Р. Х. Холл	способности быстро осуществлять изменения и быстро отвечать на запросы потребителей	Ричард Х. Холл Организации: структуры, процессы, результаты / Ричард Х. Холл; [Пер. с англ. Е. Нестерова, Т. Принцева]. - СПб. [и др.] : Питер, 2001. - 509 с.
14	Ю. А. Соколова	сложное и неоднозначное понятие, за которым может стоять	Соколова Ю. А. Генезис понятия «адаптация» // Интеллект.

		кратковременный процесс адаптации в контексте поведенческой реакции или поступка, более длительный процесс, характеризуемый как состояние адаптации, и, наконец, динамическая интегральная характеристика личности, в которой представлена способность к приспособлению к изменяющимся условиям.	Инновации. Инвестиции. – 2014. – №. 3. – С. 93-99.
15	Н.С. Сметанина	это не только приспособление к успешному функционированию в данной среде, но и способность к дальнейшему развитию	Сметанина Н. С. Сущность и содержание понятия адаптации //Инновационная парадигма развития современной науки. – 2021. – С. 27-34.
16	Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева	приспособление экономической системы и ее отдельных субъектов, работников к изменяющимся условиям внешней среды, производства, труда, обмена, жизни.	Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М.: ИНФРА-М, 2017. - 512 с
17	Р. С. А. Маккаева, Ш. М. Исаева, К. Д. Дахдуева	процесс приспособления внутренних свойств предприятия к требованиям динамичной внешней среды на основе использования организационно-экономических и социальных регуляторов с целью обеспечения устойчивости функционирования в долгосрочной перспективе.	Маккаева Р. С. А., Исаева Ш. М., Дахдуева К. Д. Адаптационные процессы предприятий в современных условиях //Журнал прикладных исследований. – 2022. – Т. 8. – №. 11. – С. 684-689.
18	М. Н. Рожков	совокупность целенаправленных и последовательных действий для сохранения и достижения оптимального состояния их потенциала при непредвиденных изменениях свойств внутренней и внешней среды путем смены алгоритмов их функционирования, трансформации деятельности, повышения гибкости и приспособляемости.	Рожков М. Н. Основные категории адаптивного управления социально-экономическими системами //Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2010. – №. 2. – С. 117-119.
19	Н.В. Гонтовая, Н.В. Коваленко	управляемый непрерывный процесс приспособления предприятия к целям, задачам и условиям инновационного развития, направленный на поддержание необходимого уровня устойчивости предприятия в отдельных эволюционных фазах его жизненного цикла на траектории инновационного развития, которая задается инновационной стратегией предприятия.	Гонтовая Н. В., Коваленко Н. В. Обоснование взаимосвязи между механизмами обеспечения устойчивости и адаптации в контексте инновационного развития предприятий //Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы. – 2021. – С. 430-435.
20	Ф.И. Еремеев	адекватное формирование действий предприятия направленных на улучшение своей конкурентоспособности за счет использование внутреннего	Еремеев Ф. И. Теории исследования адаптивных характеристик предприятия и их ретроспективный анализ //Инновационный потенциал

		потенциала и его мониторинга при изменении окружающей среды и ее факторов	развития общества: взгляд молодых ученых. – 2021. – С. 107-110.
21	А. А. Соколов	способность системы распознать целенаправленное приспособляющееся поведение субъекта управления, которое проявляется в сложных экономических системах, к условиям изменения внешней среды, научно-технологического прогресса и т.д.	Соколов А.А. (2020). Адаптивное управление структурными преобразованиями в промышленности : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.05 / Санкт-Петербургский государственный экономический университет. Санкт-Петербург. 198 с.
22	Л. А. Миэринь, Е.И. Марковская	процесс приспособления хозяйственной системы/субъекта к изменениям, возникающим во внешней и внутренней среде её/его функционирования посредством выработки особых адаптационных механизмов.	Миэринь Л. А., Марковская Е. И. Количественный подход к оценке адаптивности экономических субъектов //Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – №. 1 (127). – С. 27-34.
23	О. С. Харитоновна	приспособление организации к потенциальным угрозам посредством реализации управленческих действий.	Харитоновна О. С. Адаптивная стратегия образовательной организации высшего образования в ЛНР / О. С. Харитоновна // Материалы пула научно-практических конференций, Сочи, 23–27 января 2023 года / Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского ; Керченский государственный морской технологический университет ; Луганский государственный педагогический университет ; Луганский государственный университет имени Владимира Даля. – Керчь: ФГБОУ ВО «Керченский государственный морской технологический университет», 2023. – С. 636-644.
24	Р.Л. Акофф	такая реакция на изменение условий, которая противодействует действительному или возможному снижению эффективности работы системы.	Идеализированное проектирование, Акофф Р.Л., Магидсон Д., Эддисон Г.Дж., 2007
25	Д. Нельсон, Н. Эджер и К. Браун	процесс целенаправленного изменения системы в ожидании или в ответ на внешние раздражители и стрессовые ситуации	Nelson Donald R., Adger W. Neil, Brown K. Adaptation to Environmental Change: Contributions of a Resilience Framework // Annual Review of Environment and Resources. 2007. № 32. P. 395-419.
26	Л.Ф.Попова	качественные признаки экономической системы, ее подсистем и отдельных элементов, обеспечивающих ее выживание и видоизменение	Попова Л.Ф. Адаптационный механизм управления организационной структурой в системе устойчивого развития

			промышленного предприятия / Л.Ф. Попова // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2013. № 4. С. 64–69
27	Е.А. Ильина	деятельность по преобразованию параметров, свойств, структуры какой-либо системы для приспособления к характеристикам среды, в которой действует данная система	Ильина Е.А. Моделирование стратегии устойчивого развития промышленных предприятий / Е.А. Ильина // Организатор производства. 2021. Т. 29. № 3. С. 130-138.
28	О. В. Арашкевич, В. Ф. Бабына	приспособление экономического потенциала хозяйства к макроэкономическим факторам, условиям «окружения» хозяйства, включающее оптимизацию всех ресурсов, имеющихся в распоряжении предприятия, с целью максимизации получаемой прибыли	Арашкевич, О. В. Инновационные подходы к управлению экономическим потенциалом предприятия (на материалах деревообрабатывающей промышленности Гомельской области) / О. В. Арашкевич, В. Ф. Бабына ; М-во образования РБ, Гом. гос. ун-т им. Ф. Скорины. – Гомель : ГГУ им. Ф. Скорины, 2015. – 149 с.

Таблица А.2 – Подходы к определению сущности понятия «адаптивность»

№ п/п	Автор	Определение	Источник
1	В. М. Ячменева, З. О. Османова	комплексная характеристика деятельности предприятия, которая отображает потенциальные возможности предприятия, его способность и оперативность воспринимать и реагировать на изменения за счет имеющихся ресурсов и их резервов, а также является предпосылкой адаптации предприятия к изменениям внешней среды и их последствиям во внутренней среде предприятия.	Ячменева В. М., Османова З. О. Адаптивность и адаптация: сравнительная характеристика понятий в контексте управления деятельностью предприятия // Экономика строительства и природопользования. – 2017. – №. 4 (65). – С. 85-91.
2	Е. И. Марковская	свойство, связанное со способностью хозяйственной системы адаптироваться к изменениям.	Марковская Е. И. Теоретические и практические аспекты адаптации моделей поведения экономических субъектов // Вестник Балтийской педагогической академии. – 2013. – №. 111. – С. 6-16.
3	И. С. Минко, Л. К. Шамина	свойство системы, объекта приспособляемость к изменениям условий внешнего окружения и внутренней среды.	Минко И. С., Шамина Л. К. Адаптивность и инновации в экономических системах // Экономика и экологический менеджмент. – 2011. – №. 1. – С. 105-122.
4	Е.П. Истомин и А.Г. Соколова	способность предприятия принимать адекватные действия в ответ на разнообразные воздействия факторов внутренней и внешней среды	Истомин Е.П. Теория организации: системный подход: учебник / Е.П. Истомин, А.Г. Соколов. — СПб. ООО «Андреевский издательский дом», 2009. — 314 с.
5	В.И. Данилов- Данильян	способность системы находить целенаправленное приспособляющееся поведение в сложных средах, а также сам процесс этого приспособления.	Экономико-математический энциклопедический словарь / гл. ред. В.И. Данилов-Данильян. – М.: Большая 66Российская энциклопедия: Издательский Дом «ИНФРА-М», 2003. – 688 с
6	К. Андресен	способность системы эффективно адаптироваться при быстро меняющихся обстоятельствах.	Andresen K. Design and Use Patterns of Adaptability in Enterprise Systems / К. Andresen. – Berlin: Gito, 2006. – P. 52-59.
7	П. В. Егоров, А. В. Моисеева	способность предприятия оперативно реагировать на изменения, которые произошли в данный момент времени под влиянием различных факторов макроуровня и микроуровня.	Егоров П.В., Моисеева А.В. Сравнительная характеристика гибкости и адаптивности предприятия // Проблемы развития социально-экономических систем: Материалы Международной научной конференции молодых ученых и студентов (Донецк, 25-26 апреля 2019 г.). – Том 1 / под общей редакцией д.э.н., доц. Ю.Н. Полшкова. – Донецк: Изд-во ДонНУ, 2019. – С. 60-62.
8	Е.В. Тинькова, Е.Д. Мешкова	необходимость постоянно меняться и обновляться соответственно внешним условиям и подразумевает также сохранение своих абсолютных приоритетов неизменными и противостояние негативным внешним воздействиям.	Тинькова Е. В., Мешкова Е. Д. Значение свойства адаптивности для функционирования организации // исследование инновационного потенциала общества и формирование направлений его стратегического развития. – 2020. – С. 155-158.
9	М. Казжыкен	способность приспособляться к изменениям внутренних и внешних условий	Казжыкен М. Модель адаптивной экономики: причины зарождения и

№ п/п	Автор	Определение	Источник
		независимо от того, произошли эти изменения неожиданно, постепенно или были прогнозируемыми тенденциями.	ключевые характеристики //Вестник КазНУ. Серия Экономическая. – 2020. – Т. 132. – №. 2. – С. 13-23.
10	Н. Ф. Мамонова	состояние, характеризующееся определенным уровнем равновесия между субъектом и объектом адаптации.	Мамонова Н. Ф. Эволюция научных теорий адаптивного управления в АПК / Н. Ф. Мамонова // Агропанорама. - 2023. - N 3. - С. 39-43.
11	Н.В. Гонтовая, Н.В. Коваленко	потенциальную возможность и способность предприятия к постоянной трансформации, обновлению и самосовершенствованию (в том числе к изменению внутренних ценностей, целей, задач, мотиваций), что позволяет усваивать новые навыки, умения, знания, технологии и тому подобное	Гонтовая Н. В., Коваленко Н. В. Обоснование взаимосвязи между механизмами обеспечения устойчивости и адаптации в контексте инновационного развития предприятий //Экономика и маркетинг в XXI веке: проблемы, опыт, перспективы. – 2021. – С. 430-435.
12	В.Г. Антонов, И.А. Румянцева, Т.Ю. Дротенко, О.Г. Дазеева	способность системы изменять свои параметры и характеристики для повышения эффективности деятельности в зависимости от внешних факторов	Антонов В.Г., Румянцева И.А., Дротенко Т.Ю., Дазеева О.Г. (2019). Методические подходы к формированию адаптивных структур управления //Вестник ГУУ. №9. URL: https://cyberienjka.ru/art/cie/n/metod;chesk;e-podhody-k-form;rovan;yu-adapt;vnyh-struktur-upravien;ya (дата обращения: 08.05.2021).
13	О. В. Давыскиба	адаптивность относится к междисциплинарным научным подходам (философии, социологии, психологии, педагогике, общей теории управления, кибернетике); необходимо рассматривать развитие образовательных систем как приспособление, адаптацию в условиях непрерывной модернизации и реформирования системы в целом.	Давыскиба О. В. Некоторые подходы к определению понятия «адаптивность» в контексте управления образовательными системами //Вестник Луганского государственного педагогического университета: сб. науч. тр.–Луганск: Книта. – 2020. – №. 4. – С. 53.
14	А. Н. Палагина	свойство системы управления, обуславливающее ее способность к перестройке внутренних характеристик при помощи ряда predetermined правил и инструментов с целью обеспечения принятия и реализации эффективных управленческих решений в условиях динамических изменений факторов внешней или внутренней среды функционирования.	Палагина А. Н. Адаптивность как системная характеристика инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства //Инженерный вестник дона. – 2014. – Т. 28. – №. 1. – С. 81.
15	Л.А. Миэринь, Е.И. Марковская	свойство, связанное со способностью хозяйственной системы приспособляться (адаптироваться) к изменениям, сохраняя устойчивость при переходе из одного состояния в другое.	Миэринь Л. А., Марковская Е. И. Количественный подход к оценке адаптивности экономических субъектов //Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2021. – №. 1 (127). – С. 27-34.
16	А. К. Сетхи , С.П. Сетхи	способность к изменению формы, возможность перехода от одного состояния к другому.	Sethi, A.K. Flexibility in Manufacturing: A Survey / A.K. Sethi, S.P. Sethi // The International Journal of Flexible Manufacturing Systems. - 1990. - № 2. -P. 289-328.
17	П.В. Егоров, А.В. Моисеева	способность предприятия оперативно реагировать на текущие изменения под влиянием факторов макроуровня и микроуровня.	Егоров П. В., Моисеева А. В. Гибкость предприятия как экономическая категория //Вестник Института экономических исследований. – 2019. – №. 1 (13). – С. 5-11.

№ п/п	Автор	Определение	Источник
18	А.В. Сидорин	способность организации своевременно и адекватно реагировать на изменяющиеся внешние условия и внутренние факторы устойчивого развития, осуществляя свою миссию и достигая намеченные цели.	Сидорин А. В. Адаптивная стратегия организации //Вестник евразийской науки. – 2013. – №. 2 (15). – С. 36.
19	Е.Е. Орлова	способность предприятия к внедрению изменений во внутреннюю среду для приспособления к изменениям окружения и соответствия им.	Орлова Е.Е..Стратегическая модель адаптации промышленных предприятий к условиям внешней среды // Экономический анализ: теория и практика, no. 38 (389), 2014, с. 12-21.
17	Б. З. Мильнер	уровень, при котором организация реагирует на изменения внутренней и внешней среды. Низкий уровень адаптивности, при котором организация не может или не хочет приспособливаться к изменениям внешней среды, означает угрозу ее выживанию	Мильнер Б.З. Теория организации. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 480 с.

Таблица А.3 – Сущность категории «стратегия предприятия»

Подход	Сущность категории	Автор, источник
Целевой	Определение основных долгосрочных целей и задач, по их реализации, формирующих направление действий и объем ресурсов, для их реализации	А.Чандлер (Alfred D. Chandler) [220]
	Декларация намерений сделать определенный управленческий выбор в моменты, предоставляющие право выбора действий в определенной ситуации для достижения определенных целей	С.В. Салита [164]
	Стратегия представляет собой набор обобщенных гетерогенных линий поведения предприятия при наличии определенного количества гетерогенных ресурсов, используемых решение задачи управленческого опциона принятия решений	И. Нонака, Р. Тояма (I. Nonaka, R. Toyama) [229]
Функционально-результативный	План управления фирмой, направленный на укрепление рыночных позиций и достижение запланированных результатов деятельности	А.А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [190]
	Комплексный план деятельности предприятия, который разрабатывается на основе творческого научно обоснованного подхода и определяется для достижения долгосрочных глобальных целей предприятия	Б. Карлоф [103]
	Стратегия – это специфический управленческий план действий, направленный на достижение установленных целей. Она определяет, как организация будет функционировать и развиваться, а также, каких предпринимательских, конкурентных и функциональных мер и действий будет предпринято для того, чтобы организация достигла желаемого состояния.	Е.С. Кравченко [111]
Процессный	Комплекс принятия решений по размещению ресурсов и достижению конкурентных преимуществ на целевых рынках	Р. Э. Майлз, К. К. Сноу (R.E. Miles, C.C. Snow) [226]
	Набор правил для принятия управленческих решений, для достижения определенной цели	И. Ансофф [14]
	Долгосрочное качественно определенное направление развития, содержащее сферы, формы и средства деятельности, включая системы отношений и позиции предприятия во внешней среде, которое обуславливает достижение определенной цели	О.С. Виханский [38]

Источник: Составлено на основе [14, 38, 111, 190, 226, 220, 229]

Таблица А.4 – Подходы к определению сущности понятия «адаптивная стратегия предприятия»

№	Автор	Определение	Источник
1	В.В. Дорофеева	сводится к конкретизации комплекса мер, которые необходимо реализовывать для достижения стратегических и тактических целей каждого промышленного предприятия.	Дорофеева В. В. Формирование стратегии адаптации предприятия //Baikal Research Journal. – 2010. – №. 6. – С. 12.
2	Е.Ю. Доценко А. А. Шен	представляет собой такую стратегию, которая в процессе реализации определенных в ней целей и задач корректируется в соответствии с накоплением новой информации о возможных результатах того или иного варианта развития событий.	Доценко, Е. Ю. Адаптивная стратегия предприятия как фактор обеспечения его конкурентоспособности / Е. Ю. Доценко, А. А. Шен // Современные тенденции развития и перспективы внедрения инновационных технологий в машиностроении, образовании и экономике. – 2016. – Т. 2, № 1. – С. 234-236.
3	Л. И. Лопатников	такая стратегия, которая определяется в процессе решения задачи, на основе накопления новой информации о возможных результатах того или иного варианта решения	Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. – 5-е изд., перераб. и доп. – М.: Дело, 2003. – 520 с.
4	Д. В. Лукашенко	совокупность устойчивых способов действий, приобретенных в процессе взаимодействия с внешней средой, необходимых для дополнения структуры данного взаимодействия и формирования новой адаптивной модели, в зависимости от воспринятых личностью параметров внешней среды в процессе приспособления к ней.	Лукашенко Д.В. Адаптивная стратегия как основа взаимодействия личности с социальной среды / Д.В. Лукашенко // Человеческий капитал. – 2014. – № 7 (67). – С. 23-31.
5	Е.Е. Орлова	долгосрочный план действий и мероприятий организации по обеспечению приспособления ее к факторам окружения, а также обеспечения баланса состояний внутренней и внешней среды.	Орлова Е.Е. Стратегическая модель адаптации промышленных предприятий к условиям внешней среды // Экономический анализ: теория и практика, no. 38 (389), 2014, с. 12-21.
6	М.А. Чекалина	совокупность последовательных действий, включающих выбор конкретным предпринимателем подходящей сферы деятельности, возможное перепрофилирование кадрового состава, изменение производственной структуры, объединение с более крупными структурами, представляющими средний и крупный бизнес, формирование различных холдингов и альянсов, оптимизацию	Смирнова Е. В., Чекалина М. А., Чмышенко Е. В. Стратегическое планирование на предприятии. Инструменты реализации. – 2016.

		финансовых показателей предприятия.	
7	Я. Э. Дадаев, К.А. Тамкаев	долгосрочный план скоординированных действий, направленные на приспособление к угрозам с целью сохранения устойчивости предприятия.	Дадаев, Я. Э. Стратегии управления экономической безопасностью предприятий / Я. Э. Дадаев, А. К. А. Тамкаев // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 3-1. – С. 154-158.
8	А. А. Беленова	направлена на проведения и изменения, обеспечивающих приспособляемость социально-экономической системы к объективным требованиям в реальных действиях.	Беленова, А. А. К вопросу о стратегическом планировании в сельском хозяйстве / А. А. Беленова. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2020. — № 37 (327). — С. 87-90. — URL: https://moluch.ru/archive/327/73542/ (дата обращения: 06.08.2023).
9	Н.А. Иванченко	вид управления, а именно гибкий, инновационный, способный приспособиться к новым условиям хозяйствования с помощью новых инструментов и методов управления.	Иванченко Н.А. Особенности формирования адаптивной стратегии экономической безопасности предприятия» Карельский научный журнал, № 2 (7), 2014, сс. 53-57.
10	Т.Ч. Чан	состоит в проведении частичных, непринципиальных изменений, позволяющих усовершенствовать ранее освоенные продукты, технологические процессы, рынки в рамках уже сложившихся в организации структур и тенденций деятельности.	Чан Т. Ч. Основные виды и особенности инновационной стратегии //Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2012. – №. 3. – С. 37-40.
11	Т.В. Рыжкова, Л.В. Горелова	проведение частичных, непринципиальных изменений, позволяющих усовершенствовать ранее освоенные продукты, технологические процессы, рынки в рамках уже сложившихся в организации структур и тенденций деятельности. В этом случае инновации являются формой вынужденной ответной реакции на изменения внешней среды бизнеса, которая обеспечивает сохранение ранее завоеванных рыночных позиций.	Рыжкова, Т. В. Стратегия инновационного развития предприятия / Т. В. Рыжкова, Л. В. Горелова // Вестник Екатеринбургского института. – 2013. – № 2(22). – С. 31-40.

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Систематизация классификационных признаков адаптации предприятия

Таблица Б.1 - Систематизация классификационных признаков адаптации предприятия

№ п/п	Классификационный признак	Видовые проявления адаптации	
1	В зависимости от сферы реализации	<ul style="list-style-type: none"> ▪ экономическая; ▪ организационно-управленческая; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ технико-технологическая; ▪ социально-трудовая;
2	По временной характеристике	<ul style="list-style-type: none"> ▪ постоянная, ▪ циклическая, ▪ периодическая, ▪ сиюминутная; ▪ долгосрочная; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ краткосрочная; ▪ оперативная; ▪ стратегическая; ▪ тактическая
3	По способу действия	<ul style="list-style-type: none"> ▪ статическая 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ динамическая
4	По степени охвата	<ul style="list-style-type: none"> ▪ комплексная; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ локальная
5	По эффективности реализации	<ul style="list-style-type: none"> ▪ интенсивная; ▪ экстенсивная; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ интегрированная
6	По характеру изменения параметров	<ul style="list-style-type: none"> ▪ параметрическая; ▪ ресурсная; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ алгоритмическая; ▪ структурная
7	По типу адаптивной реакции	<ul style="list-style-type: none"> ▪ упругая; ▪ гибкая; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ пластичная
8	По уровню управления	<ul style="list-style-type: none"> ▪ высшего уровня управления; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ среднего уровня управления; ▪ низшего уровня управления
9	По способам адаптации	<ul style="list-style-type: none"> ▪ количественная; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ качественная
10	В зависимости от объекта адаптации	<ul style="list-style-type: none"> ▪ адаптация к инновациям; ▪ адаптация к изменениям конъюнктуры рынка; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ адаптация к социально-экономическим условиям; ▪ адаптация к политическим условиям
11	По степени прогнозируемости изменений	<ul style="list-style-type: none"> ▪ вынужденная; ▪ запланированная; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ предупредительная.
12	<i>В зависимости от цели стратегии развития*</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ направленная на выживание; ▪ направленная на сохранение стабильного состояния; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ направленная на устойчивое развитие.
13	По характеру изменений	<ul style="list-style-type: none"> ▪ пассивная; ▪ активная; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ превентивная; ▪ компенсационная
14	В зависимости от необходимости инвестиционной поддержки	<ul style="list-style-type: none"> ▪ капиталоемкая; ▪ некапиталоемкая 	
15	По степени окупаемости затрат	<ul style="list-style-type: none"> ▪ затратная; ▪ прибыльная 	
16	По уровню планирования	<ul style="list-style-type: none"> ▪ запланированная; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ спонтанная
17	По результативности реализации	<ul style="list-style-type: none"> ▪ удовлетворительная; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ неудовлетворительная.
18	В зависимости от эффективности изменений	<ul style="list-style-type: none"> ▪ конструктивная; 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ деструктивная

№ п/п	Классификационный признак	Видовые проявления адаптации
19	<i>В зависимости от источника происхождения*</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ ресурсная; ▪ компетентностная
20	<i>По скорости принятия решения*</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ мгновенная; ▪ постепенная
21	<i>В зависимости от планируемых стратегических трансформаций*</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ инновационно-активная ▪ проблемно-ориентированная ▪ инкрементная ▪ превентивно-ситуационная

**Примечание:* Составлено автором на основе [6, 10, 14, 19, 21,48, 63, 86, 88, 105, 106, 126, 132, 136, 154, 175, 178, 179, 189, 190, 193, 200, 202, 217]

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Научные подходы к определению основных видов адаптивных стратегий предприятия

Таблица В.1 – Виды адаптивных стратегий

№	Автор	Виды	Источник
1	М.А. Чекалина	- выжидательно-пассивная стратегия адаптации; - компенсационная стратегия адаптации; - инновационно-ориентированная стратегия адаптации.	Смирнова Е. В., Чекалина М. А., Чмышенко Е. В. Стратегическое планирование на предприятии. Инструменты реализации. – 2016.
2	Я. Э. Дадаев, К.А. Тамкаев	распределение стратегий адаптации на виды отвечает, прежде всего, классификационным признакам адаптивности (пассивная/активная): 1) пассивные стратегии, которые используют имеющиеся возможности и является типичным способом действий для предприятия в стабильной и предсказуемой среде. 2) активные стратегии предприятия направлены на активный поиск и эффективное использование возможностей. 3) стратегии активного воздействия на внешнюю среду отвечают и включают действия по активному поиску и созданию новых возможностей для инновационного развития предприятия.	Дадаев, Я. Э. Стратегии управления экономической безопасностью предприятий / Я. Э. Дадаев, А. К. А. Тамкаев // Вопросы устойчивого развития общества. – 2020. – № 3-1. – С. 154-158.
3	В. А. Саакян	классификация с учетом критерия адаптивности к условиям внешней среды: 1) Стратегия эталона адаптивного поведения; 2) стратегия мезопотенциала адаптивного поведения; 3) Стратегия низкопотенциального адаптивного поведения.	Саакян, В. А. Сущность и типология стратегий предприятий / В. А. Саакян. — Текст : непосредственный // Молодой ученый. — 2015. — № 15 (95).
4	В.В. Дорофеева	- корпоративная стратегия адаптации; - бизнес-стратегии адаптации; Функциональные стратегии адаптации.	Дорофеева В. В. Формирование стратегии адаптации предприятия //Baikal Research Journal. – 2010. – №. 6. – С. 12.
5	Т.Ч. Чан	· защитная стратегия; · стратегия инновационной имитации; · стратегия выжидания; · стратегия непосредственного реагирования на нужды и запросы потребителей.	Чан Т. Ч. Основные виды и особенности инновационной стратегии //Журнал научных публикаций аспирантов и докторантов. – 2012. – №. 3. – С. 37-40.
6	Т.В.Рыжкова, Л.В.Горелова	- защитная стратегия; - стратегия инновационной имитации; - стратегия выжидания; - стратегия непосредственного реагирования; - стратегия, ориентированная на маркетинг.	Рыжкова, Т. В. Стратегия инновационного развития предприятия / Т. В. Рыжкова, Л. В. Горелова // Вестник Екатеринбургского института. – 2013. – № 2(22). – С. 31-40.

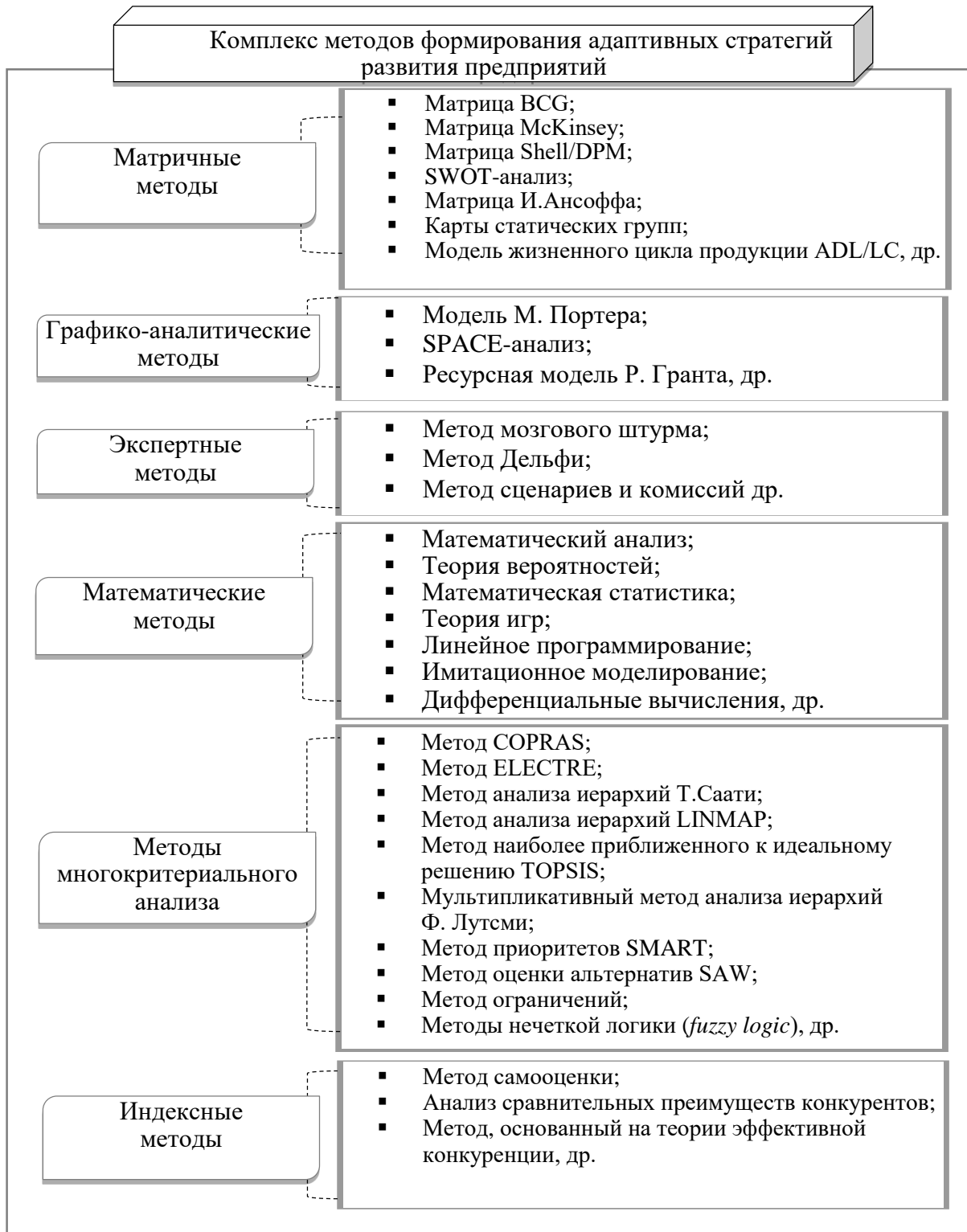


Рисунок В.1 - Комплекс методов для формирования адаптивных стратегий развития предприятий розничной торговли
(составлено автором на основе обобщения [23, 35, 90, 140, 147, 183])

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Статистическая оценка состояния развития сферы услуг

Таблица Г.1 - Рейтинг ТОП-25 стран по показателям развития сферы услуг в 2023 году

Ранг	Страна	Уд. вес сферы услуг в ВВП, %	ВВП по паритету покупательной способности, трлн долл.	Рейтинговое место по ВВП
1	Франция	79,8	3 050	7
2	США	79,7	26 950	1
3	Греция	78,9	242,4	35
4	Великобритания	78,3	3 330	6
5	Бельгия	77,7	627,5	23
6	Дания	76,4	462,019	33
7	Италия	73,8	2 190	12
8	Нидерланды	73,2	1 090	18
9	Испания	72,6	1 580	15
10	Япония	71,4	4 230	3
11	Швеция	71,3	597,1	25
12	Германия	71,1	4 430	4
13	Швейцария	71	905,7	20
14	Канада	69,6	2 120	10
15	Австралия	69,4	1 690	14
16	Австрия	69	526,2	31
17	Бразилия	67,2	2 130	9
18	Тайвань	66,9	751,9	22
19	Южная Африка	65,9	380,9	34
20	Турция	63	1 150	17
21	Польша	63	842,2	21
22	Мексика	62,1	1 810	12
23	Венесуэла	60,4	92,2	36
24	Россия	60,1	1 860	11
25	Аргентина	52,9	621,8	24

Источник: [World Economic Outlook (October 2024) – Real GDP growth. [Электронный ресурс]. URL: https://www.imf.org/external/datamapper/NGDP_RPC@WEO/OEMDC/ADVEC/WEOWORLD (дата обращения: 12.11.2024).]

Таблица Г.2 – Структура и динамика количества экономических субъектов, функционирующих в Российской Федерации в сфере услуг ¹⁾ в 2019-2023 гг.

ВЭД в сфере услуг	Период					Отклонение, +/-		Темп прироста (снижения), %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 от 2019	2023 от 2023	2023 к 2019	2023 к 2022
Всего экономических субъектов, функционирующих в отечественной сфере услуг, ед.	2301159	2063476	1918613	1867985	1856185	-444974	-11800	-19,34	-0,63
Торговля оптовая и розничная; ремонт автотранспортных средств и мотоциклов, ед.	1081487	938664	848740	815581	794680	-286807	-20901	-26,52	-2,56
<i>Уд.вес в общем количестве экономических субъектов, функционирующих в отечественной сфере услуг, %</i>	<i>47,00</i>	<i>45,49</i>	<i>44,24</i>	<i>43,66</i>	<i>42,81</i>	<i>-4,18</i>	<i>-0,85</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Транспортировка и хранение, ед.	176733	160157	152646	152313	156359	-20374	4046	-11,53	2,66
<i>Уд.вес в общем количестве экономических субъектов, функционирующих в отечественной сфере услуг, %</i>	<i>7,68</i>	<i>7,76</i>	<i>7,96</i>	<i>8,15</i>	<i>8,42</i>	<i>0,74</i>	<i>0,27</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Деятельность гостиниц и предприятий общественного питания, ед.	90586	83557	80419	78293	77376	-13210	-917	-14,58	-1,17
<i>Уд.вес в общем количестве экономических субъектов, функционирующих в отечественной сфере услуг, %</i>	<i>3,94</i>	<i>4,05</i>	<i>4,19</i>	<i>4,19</i>	<i>4,17</i>	<i>0,23</i>	<i>-0,02</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Деятельность в области информации и связи, ед.	105519	97972	94169	96080	99884	-5635	3804	-5,34	3,96
<i>Уд.вес в общем количестве экономических субъектов, функционирующих в отечественной сфере услуг, %</i>	<i>4,59</i>	<i>4,75</i>	<i>4,91</i>	<i>5,14</i>	<i>5,38</i>	<i>0,80</i>	<i>0,24</i>	<i>-</i>	<i>-</i>
Деятельность финансовая и страховая, ед.	45735	39270	35002	32539	31816	-13919	-723	-30,43	-2,22
<i>Уд.вес в общем количестве экономических субъектов, функционирующих в отечественной сфере услуг, %</i>	<i>1,99</i>	<i>1,90</i>	<i>1,82</i>	<i>1,74</i>	<i>1,71</i>	<i>-0,27</i>	<i>-0,03</i>	<i>-</i>	<i>-</i>

ВЭД в сфере услуг	Период					Отклонение, +/-		Темп прироста (снижения), %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 от 2019	2023 от 2023	2023 к 2019	2023 к 2022
Деятельность по операциям с недвижимым имуществом, ед.	216563	206395	199570	196215	204049	-12514	7834	-5,78	3,99
<i>Уд.вес в общем количестве экономических субъектов, функционирующих в отечественной сфере услуг, %</i>	<i>9,41</i>	<i>10,00</i>	<i>10,40</i>	<i>10,50</i>	<i>10,99</i>	<i>1,58</i>	<i>0,49</i>	-	-
Деятельность профессиональная, научная и техническая, ед.	285852	263790	248579	242705	237077	-48775	-5628	-17,06	-2,32
<i>Уд.вес в общем количестве экономических субъектов, функционирующих в отечественной сфере услуг, %</i>	<i>12,42</i>	<i>12,78</i>	<i>12,96</i>	<i>12,99</i>	<i>12,77</i>	<i>0,35</i>	<i>-0,22</i>	-	-
Деятельность административная и сопутствующие дополнительные услуги, ед.	151777	137177	127837	123843	124817	-26960	974	-17,76	0,79
<i>Уд.вес в общем количестве экономических субъектов, функционирующих в отечественной сфере услуг, %</i>	<i>6,60</i>	<i>6,65</i>	<i>6,66</i>	<i>6,63</i>	<i>6,72</i>	<i>0,13</i>	<i>0,09</i>	-	-
Образование, ед.	12093	11291	11090	10984	11526	-567	542	-4,69	4,93
<i>Уд.вес в общем количестве экономических субъектов, функционирующих в отечественной сфере услуг, %</i>	<i>0,53</i>	<i>0,55</i>	<i>0,58</i>	<i>0,59</i>	<i>0,62</i>	<i>0,10</i>	<i>0,03</i>	-	-
Деятельность в области здравоохранения и социальных услуг, ед.	53500	53090	53899	54662	56392	2892	1730	5,41	3,16
<i>Уд.вес в общем количестве экономических субъектов, функционирующих в отечественной сфере услуг, %</i>	<i>2,32</i>	<i>2,57</i>	<i>2,81</i>	<i>2,93</i>	<i>3,04</i>	<i>0,71</i>	<i>0,11</i>	-	-
Деятельность в области культуры, спорта, организации досуга и развлечений, ед.	29654	26655	25120	24281	23747	-5907	-534	-19,92	-2,20

ВЭД в сфере услуг	Период					Отклонение, +/-		Темп прироста (снижения), %	
	2019	2020	2021	2022	2023	2023 от 2019	2023 от 2022	2023 к 2019	2023 к 2022
<i>Уд.вес в общем количестве экономических субъектов, функционирующих в отечественной сфере услуг, %</i>	1,29	1,29	1,31	1,30	1,28	-0,01	-0,02	-	-
Предоставление прочих видов услуг, ед.	51660	45458	41542	40489	38462	-13198	-2027	-25,55	-5,01
<i>Уд.вес в общем количестве экономических субъектов, функционирующих в отечественной сфере услуг, %</i>	2,24	2,20	2,17	2,17		-2,24	-2,17	-	-

1) Примечание: без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям.

Таблица Г.3 – Структура и динамика оборота розничной торговли экономических субъектов Российской Федерации ¹⁾ в 2020-2023 гг.

Показатель	2020	2021	2022	2023	Отклонение			
					Абсолютное, +/-		Относительное, %	
	млрд руб.	млрд руб.	млрд руб.	млрд руб.	2023 г. к 2022 г.	2023 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.	2023 г. к 2021 г.
Оборот розничной торговли пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями, проданными на розничных рынках и ярмарках, млрд. рублей.	794,078	892,294	1 016,340	1 097,952	81,612	205,658	108,0%	123,0%
Удельный вес пищевых продуктов, включая напитки, и табачных изделий в общем объеме оборота розничной торговли, в %	49,0	47,00	49,40	47,80	-1,600	0,800	96,8%	101,7%
Удельный вес непродовольственных товаров в общем объеме оборота розничной торговли, в %	51,0	53,00	50,60	52,20	1,600	-0,800	103,2%	98,5%
Оборот оптовой торговли, млрд руб.	84 847,9	109 486,8	118 243,8	135 908,9	7 665,036	6 422,073	114,9%	124,1%
Общий объем товарооборота, млрд руб.	85 642,0	110 379,1	119 260,2	137 006,8	7 746,647	6 627,731	114,9%	124,1%

1) Примечание: без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям.

Таблица Г.4 – Структура и динамика использования денежных доходов населения Российской Федерации ¹⁾ в 2021-2023 гг., %


Показатели	2021	2022	2023	Отклонение			
				Абсолютное, +/-		Относительное, %	
					2023 г. к 2022 г.	2023 г. к 2021 г.	2023 г. к 2022 г.
продовольственная	39,6	33,9	38,24	4,34	-1,36	113%	97%
непродовольственная	40,6	41,5	39,86	-1,64	-0,74	96%	98%
финансовая и налоговая	15,5	16	14,4	-1,6	-1,1	90%	93%
прочее: здравоохранение, страховка	4,3	8,6	7,5	-1,1	3,2	87%	174%
Итого	100	100	100				

1) Примечание: без учета статистической информации по Донецкой Народной Республике (ДНР), Луганской Народной Республике (ЛНР), Запорожской и Херсонской областям.

ПРИЛОЖЕНИЕ Д**ОЦЕНКА КОМФОРТНОСТИ ЛАНДШАФТА АДАПТИВНОГО РАЗВИТИЯ
ПРЕДПРИЯТИЙ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ****Анкета****для оценки комфортности ландшафта адаптивного развития
предприятий розничной торговли**

Уважаемый респондент, анкетирование проводится с целью разработки стратегических альтернатив адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики. Просим Вас ответить на вопросы данной анкеты. Результаты анкетирования будут использованы исключительно в научных целях.

Правила заполнения анкеты:

отметьте выбранный Вами вариант ответа символом «».

1. Название предприятия розничной торговли: _____

2. Укажите тип торгового предприятия:

- супермаркет
 предприятие розничной торговли
 другой тип _____

3. Укажите, временной период функционирования предприятия на потребительском рынке:

- менее 1 года
 от 1 до 3 лет
 от 3 до 5 лет
 более 5 лет

4. Укажите Ваш практический опыт в сфере розничной торговли:

- менее 3 лет
 от 3 до 5 лет
 от 5 до 7 лет
 более 7 лет

5. Обозначьте Вашу позицию относительно целесообразности исследования комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики:

- факторы внешней среды оказывают значительное влияние на развитие предприятий розничной торговли, оценка необходима
 факторы внешней среды опосредованно влияют на развитие предприятий розничной торговли, их оценка не оказывает существенного влияния на выбор стратегии

6. Оцените важность учета критерия «гибкость» при формировании индикаторов оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли:

<i>низкая</i>				←————→		<i>высокая</i>				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

7. Оцените важность учета критерия «мобильность» при формировании индикаторов оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли:

<i>низкая</i>				←————→		<i>высокая</i>				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

8. Оцените важность учета критерия «устойчивость» при формировании индикаторов оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли:

<i>низкая</i>				←————→		<i>высокая</i>				
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

9. Проранжируйте критерии оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли (1 - гибкость, 2 - мобильность, 3 - устойчивость) в зависимости от их значимости:

- гибкость (1) → мобильность (2) → устойчивость (3)
- мобильность (2) → гибкость (1) → устойчивость (3)
- мобильность (2) → устойчивость (3) → гибкость (1)
- гибкость (1) → устойчивость (3) → мобильность (2)
- факторы внешней среды опосредованно влияют на развитие предприятий розничной торговли, их оценка не оказывает существенного влияния на выбор стратегии
- все критерии равнозначно влияют на формирование ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли

10. Какова ваша позиция относительно включения *i-20* индикатора оценки по критерию «мобильность» в систему индикаторов для оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли

Утверждение: «Данный индикатор формирует ландшафт адаптивного развития предприятия и должен быть включен в систему показателей»

№ п/п	Индикатор оценки по критерию «гибкость»	Выбор по шкале Лайкерта				
		<i>совершенно согласен (5 баллов)</i>	<i>скорее согласен (4 балла)</i>	<i>затрудняюсь ответить (3 балла)</i>	<i>частично не согласен (2 балла)</i>	<i>полностью не согласен (1 баллов)</i>
1	Наличие стратегии развития					
2	Возможности своевременной диверсификации товарного портфеля					
3	Возможности расширения рынков сбыта					
4	Возможности привлечения и использования заемного капитала					
5	Доступность информационных ресурсов					

6	Возможности расширения каналов коммуникации с потребителем										
7	Возможности привлечения инвестиционного капитала										
9	Гибкость ценовой политики										
9	Альтернативность выбора поставщиков										
10	Пространственный потенциал региона										
11	Логистический потенциал региона (динамичность изменений логистической системы в регионе)										

11. Заполните индикативную матрицу попарных сравнений индикаторов гибкости в зависимости от важности учета при оценке комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли:

i \ j	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	0										
2		0									
3			0								
4				0							
5					0						
6						0					
7							0				
8								0			
9									0		
10										0	
11											0

Инструкция по заполнению полей индикативной матрицы

- 1 преимущество *i*-го индикатора гибкости выше по сравнению с *j*-м индикатором оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли
- 0 *i*-й и *j*-й индикаторы гибкости равнозначные
- 1 преимущество *j*-го гибкости выше по сравнению с *i*-м индикатором оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли

12. Оцените степень влияния *i*-го индикатора критерия «гибкость» по 10-ти бальной шкале (0 - влияние индикатора отсутствует; 10 - очень высокая степень влияния) на адаптивное развитие предприятия розничной торговли

Название индикатора	Количественная оценка влияния индикатора на адаптивное развитие предприятия (отметить символом 0)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Наличие стратегии развития	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможности своевременной диверсификации товарного портфеля	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможности расширения рынков сбыта	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможности привлечения и использования заемного капитала	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доступность информационных ресурсов	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможности расширения каналов коммуникации с потребителем	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможности привлечения инвестиционного капитала	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Гибкость ценовой политики	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Альтернативность выбора поставщиков	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Пространственный потенциал региона	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Логистический потенциал региона (динамичность изменений логистической системы в регионе)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

13. Какова ваша позиция относительно включения *i*-го индикатора оценки по критерию «гибкость» в систему индикаторов для оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли

Утверждение: «Данный индикатор формирует ландшафт адаптивного развития предприятия и должен быть включен в систему показателей»

№ п/п	Индикатор оценки по критерию «гибкость»	Выбор по шкале Лайкерта				
		совершенно согласен (5 баллов)	скорее согласен (4 балла)	затрудняюсь ответить (3 балла)	частично не согласен (2 балла)	полностью не согласен (1 балл)
1	Устойчивость коммуникационных связей с потребителем					
2	Инновационная активность и инициативность персонала					
3	Способность к проактивному планированию и прогнозированию деятельности					
4	Возможность использования различных платежных систем					
5	Цифровой менеджмент предприятия					
6	Доступность цифровых платформ для взаимодействия со стейкхолдерами					
7	Цифровой потенциал предприятия (наличие ПК, ПО, облачных сервисов)					
8	Имплементированность современных цифровых возможностей					
9	Готовность персонала к цифровой трансформации бизнес-процессов					
10	Цифровая компетентность персонала					

14. Заполните индикативную матрицу попарных сравнений индикаторов гибкости в зависимости от важности учета при оценке комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли:

i \ j	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	0									
2		0								
3			0							
4				0						
5					0					
6						0				
7							0			
8								0		
9									0	
10										0

15. Оцените степень влияния *i*-го индикатора по 10-ти бальной шкале (0 - влияние индикатора отсутствует; 10 - очень высокая степень влияния) на адаптивное развитие предприятия розничной торговли

Название индикатора	Количественная оценка влияния индикатора на адаптивное развитие предприятия (отметить символом 0)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Устойчивость коммуникационных связей с потребителем	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Инновационная активность и инициативность персонала	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Способность к проактивному планированию и прогнозированию деятельности	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Возможность использования различных платежных систем	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Цифровой менеджмент предприятия	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Доступность цифровых платформ для взаимодействия со стейкхолдерами	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Цифровой потенциал предприятия (наличие ПК, ПО, облачных сервисов)	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Имплементированность современных цифровых возможностей	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Готовность персонала к цифровой трансформации бизнес-процессов	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Цифровая компетентность персонала	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

16. Какова ваша позиция относительно включения *i*-го индикатора оценки по критерию «устойчивость» в систему индикаторов для оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли

Утверждение: «Данный индикатор формирует ландшафт адаптивного развития предприятия и должен быть включен в систему показателей»

№ п/п	Индикатор оценки по критерию «устойчивость»	Выбор по шкале Лайкерта				
		совершенно согласен (5 баллов)	скорее согласен (4 балла)	затрудняюсь ответить (3 балла)	частично не согласен (2 балла)	полностью не согласен (1 балл)
3	Деловая активность					
4	Текущая ликвидность					
5	Ритмичность продаж					
6	Сбалансированность товарного предложения и потребительского спроса					
7	Устойчивость ассортимента					
8	Оптимальность портфеля заказов					
9	Относительная рыночная доля					

17. Заполните индикативную матрицу попарных сравнений индикаторов гибкости в зависимости от важности учета при оценке комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли:

i \ j	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1	0								
2		0							
3			0						
4				0					
5					0				
6						0			
7							0		
8								0	
9									0

18. Оцените степень влияния *i*-го индикатора критерия «устойчивость» по 10-ти бальной шкале (0 - влияние индикатора отсутствует; 10 - очень высокая степень влияния) на адаптивное развитие предприятия розничной торговли

Название индикатора	Количественная оценка влияния индикатора на адаптивное развитие предприятия (отметить символом 0)										
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Маневренность собственного капитала											
Финансовая устойчивость											
Деловая активность											
Текущая ликвидность											
Ритмичность продаж											
Сбалансированность товарного предложения и потребительского спроса											
Устойчивость ассортимента											
Оптимальность портфеля заказов											
Относительная рыночная доля											

Спасибо за участие и ответы!

Таблица Д.1 – Обобщенные результаты суждений руководителей и специалистов предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики относительно влияния индикаторов на формирование ландшафта адаптивного развития по критерию «гибкость»

№ п/п	Вопрос анкеты	Ответы экспертов распределенные согласно шкалы Лайкерта					Агрегированная оценка индикатора, баллы.	Рейтинг индикатора
		1	2	3	4	5		
G ₁	Наличие стратегии развития оказывает влияние на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0*	15	12	18	8	3,358	11
G ₂	Своевременная диверсификация товарного портфеля влияет на адаптивное развитие предприятия	0	5	9	12	27	4,151	6
G ₃	Возможности расширения рынков сбыта влияют на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	12	8	13	20	3,774	9
G ₄	Возможности привлечения и использования заемного капитала формируют ландшафт адаптивного развития предприятия	0	5	9	10	29	4,189	5
G ₅	Доступность информационных ресурсов формирует ландшафт адаптивного развития предприятия	0	15	5	11	22	3,755	10
G ₆	Возможности расширения каналов коммуникации с потребителем влияют на адаптивное развитие предприятия	0	6	6	11	30	4,226	4
G ₇	Возможности привлечения инвестиционного капитала формируют ландшафт адаптивного развития предприятия	0	7	9	14	23	4,000	8
G ₈	Гибкость ценовой политики влияет на формирование ландшафта адаптивного развития	0	0	8	11	34	4,491	2
G ₉	Альтернативность выбора поставщиков формирует ландшафт адаптивного развития предприятия	0	0	0	12	41	4,774	1
G ₁₀	Пространственный потенциал региона формирует ландшафт адаптивного развития предприятия	0	9	7	10	27	4,038	7
G ₁₁	Логистический потенциал региона формирует ландшафт адаптивного развития предприятия	0	5	5	11	32	4,321	3

* Примечание: количество респондентов

Таблица Д.2 – Обобщенные результаты суждений руководителей и специалистов предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики относительно влияния индикаторов на формирование ландшафта адаптивного развития по критерию «мобильность»

№ п/п	Вопрос анкеты	Ответы экспертов распределенные согласно шкалы Лайкерта					Агрегированная оценка индикатора, баллы.	Рейтинг индикатора
		1	2	3	4	5		
<i>M₁</i>	Устойчивость коммуникационных связей с потребителем влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	4	10	15	24	3,113	1
<i>M₂</i>	Инновационная активность и инициативность персонала влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	7	9	12	25	3,038	3
<i>M₃</i>	Способность к проактивному планированию и прогнозированию деятельности влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	19	11	14	9	2,245	10
<i>M₄</i>	Возможность использования различных платежных систем влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	7	9	10	27	3,075	2
<i>M₅</i>	Цифровой менеджмент предприятия влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	15	17	7	14	2,377	8
<i>M₆</i>	Доступность цифровых платформ для взаимодействия со стейкхолдерами влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	19	10	11	13	2,340	9
<i>M₇</i>	Цифровой потенциал предприятия (наличие ПК, ПО, облачных сервисов) влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	17	9	14	13	2,434	7
<i>M₈</i>	Имплементированность современных цифровых возможностей влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	14	11	16	12	2,491	6
<i>M₉</i>	Готовность персонала к цифровой трансформации бизнес-процессов влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	13	8	12	20	2,736	4
<i>M₁₀</i>	Цифровая компетентность персонала влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	17	9	10	17	2,509	5

* Примечание: количество респондентов

Таблица Д.3 – Обобщенные результаты суждений руководителей и специалистов предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики относительно влияния индикаторов на формирование ландшафта адаптивного развития по критерию «устойчивость»

№ п/п	Вопрос анкеты	Ответы экспертов, распределенные согласно шкалы Лайкерта					Агрегированная оценка индикатора, баллы.	Рейтинг индикатора
		1	2	3	4	5		
S ₁	Маневренность собственного капитала влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	13	2	11	27	3,981	9
S ₂	Финансовая устойчивость влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	0	0	14	39	4,736	1
S ₃	Деловая активность влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	7	6	13	27	4,132	7
S ₄	Текущая ликвидность влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	5	10	10	28	4,151	6
S ₅	Ритмичность продаж влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	3	5	11	34	4,434	4
S ₆	Сбалансированность товарного предложения и потребительского спроса влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	0	6	11	36	4,566	3
S ₇	Устойчивость ассортимента влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	0	0	14	39	4,736	1
S ₈	Оптимальность портфеля заказов влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	4	8	19	22	4,113	8
S ₉	Относительная рыночная доля влияет на формирование ландшафта адаптивного развития предприятия	0	4	9	9	31	4,264	5

* Примечание: количество респондентов

ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Оценка внутренних адаптивных возможностей развития предприятий розничной торговли

Таблица Е.1 – Показатели оценки статистической пригодности выдвинутых гипотез относительно оценки внутренних адаптивных возможностей развития предприятий розничной торговли

Индекс	Допустимое значение	Фактическое значение
χ^2	$\chi^2/df < 3$	2,61
P-значения	$P < 0,05$	0,003
Коэффициент средней квадратичной близости	$< 0,08$	0,042
Индекс пригодности	$> 0,9$	0,94
Скорректированный индекс пригодности	$> 0,9$	0,96
Индекс нормированной пригодности	$> 0,9$	0,92

Таблица Е.2 – Результаты проверки годности выдвинутых гипотез относительно детерминант оценки внутренних возможностей развития предприятий розничной торговли

Выдвинутые гипотезы исследования	Коэффициент прохождения	Результат
μ_1 : материально-техническая детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли	0,78	принято
μ_2 : кадровая детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли	0,55	принято
μ_3 : финансовая детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли	0,68	принято
μ_4 : организационная детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли	0,74	принято
μ_5 : пространственная детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли	0,64	принято
μ_6 : информационная детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли	0,52	принято
μ_7 : инновационная детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли	0,41	принято
μ_8 : организационная детерминанта определяет возможности адаптивного развития предприятий розничной торговли	0,38	принято
μ_9 : высокий уровень адаптивности предприятия розничной торговли способствует обеспечению эффективности и результативности деятельности	0,72	принято
μ_{10} : высокий уровень адаптивности предприятия розничной торговли способствует созданию ключевых факторов успеха	0,79	принято

Таблица Е.3 - Регистрационные данные исследуемых предприятий розничной торговли вида деятельности «Торговля розничная преимущественно пищевыми продуктами, включая напитки, и табачными изделиями в неспециализированных магазинах»

№ п/п	Название предприятия	ИНН	КПП	ОГРН	Юридический адрес
1	ООО «Мир продуктов»	9303029830	930301001	1229300167216	283052, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Бурденко, д. 29
2	ООО «Атлант-Фуд»	9308017356	930801001	1229300120884	283030, Донецкая Народная Респ, г Донецк, ул Октября, д.3Г
3	ООО «МДК-милк»	9311018328	931101001	1229300125691	286123, Донецкая Народная Республика, г. Макеевка, ул. Таёжная, д. 1К
4	ООО «Альфа ресурс»	9308022204	930801001	1229300165357	283030, Донецкая Народная Респ, г Донецк, ул Краснооктябрьская, д 111
5	ООО «Фирма «Донспецторг»	9302003389	930201001	1229300049065	283111, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Архитекторов, д. 21А
6	ООО «Престиж»	9308000433	930801001	1229300000566	283023, Донецкая Народная Респ, г Донецк, ул Складская, д.3А
7	ООО «Юна»	9311023448	931101001	1229300177809	286119, Донецкая Народная Республика, г. Макеевка, ул. Макарова, д. 90
8	ООО «Сапсан Трейд»	9308016754	930801001	1229300116638	283058, Донецкая Народная Респ, г Донецк, ул Бессарабская, д 24В
9	ООО «Кристина»	9311023198	931101001	1229300174938	Донецкая Народная Республика, г. Макеевка, ул. Трочинского, д. 35
10	ООО «Пульс Торг»	9303029252	930301001	1229300163993	283023, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Кабардинская, д. 2А
11	ООО «Стимул Трейд»	9303028996	930301001	1229300162827	283023, Донецкая Народная Респ, г Донецк, ул Складская, д 5В
12	ООО «АУРУМ»	9311018663	931101001	1229300129926	Донецкая Народная Республика, Г. Макеевка, ул. Больничная, д. 11
13	ООО «Везето»	9303014087	930301001	1229300083165	283001, Донецкая Народная Респ, г Донецк, б-р Пушкина, д 13
14	ООО «Торетто»	7840042295	930701001	1157847385960	286000, Донецкая Народная Республика, г. Ясиноватая, пер. Светлый, д. 20
15	ООО «ХОР-Трейд»	9303023356	930301001	1229300126285	283023, Донецкая Народная республика, г.о. донецкий, г. Донецк, ул. Кабардинская, д. 2а

Таблица Е.4 – Стандартизированные значения индикаторов оценки материально-технологической детерминанты внутренних адаптивных возможностей развития исследуемой совокупности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики

Название предприятия	Стандартизированные значения индикаторов оценки																				
	MT ₁			MT ₂			MT ₃			MT ₄			MT ₅			MT ₆			MT ₇		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
ООО «Мир продуктов»	1,000	1,000	1,000	0,650	0,650	0,650	0,008	0,006	0,011	0,271	0,533	0,818	0,003	0,012	0,000	0,316	0,000	0,000	0,265	0,150	0,020
ООО «Атлант-Фуд»	0,913	0,947	0,971	0,450	0,450	0,450	0,389	0,368	0,316	0,407	0,782	0,932	0,250	0,273	0,200	0,579	0,444	0,444	0,596	0,642	0,736
ООО «МДК-милк»	0,681	0,629	0,535	1,000	1,000	1,000	0,056	0,158	0,105	1,000	1,000	1,000	0,167	0,091	0,100	0,947	1,000	1,000	0,407	0,410	0,392
ООО «Альфа ресурс»	0,939	0,952	0,969	0,600	0,600	0,600	0,833	0,789	0,789	0,338	0,515	0,401	0,250	0,273	0,300	0,842	0,778	0,778	0,879	0,976	0,936
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,391	0,452	0,368	0,350	0,350	0,350	0,778	0,842	0,737	0,288	0,515	0,401	0,417	0,545	0,400	0,579	0,444	0,444	0,591	0,593	0,497
ООО «Престиж»	0,988	0,990	0,994	0,000	0,000	0,000	0,944	0,947	1,000	0,373	0,545	0,443	0,583	0,545	0,600	0,158	0,000	0,000	0,385	0,312	0,260
ООО «Юна»	0,999	0,998	0,998	0,500	0,500	0,500	0,611	0,632	0,526	0,081	0,348	0,391	1,000	1,000	1,000	0,632	0,611	0,611	0,281	0,364	0,372
ООО «Сапсан Трейд»	0,268	0,350	0,222	0,950	0,950	0,950	0,444	0,474	0,526	0,309	0,492	0,530	0,250	0,364	0,200	0,474	0,444	0,389	1,000	1,000	1,000
ООО «Кристина»	0,673	0,645	0,869	0,300	0,300	0,300	0,278	0,368	0,316	0,187	0,000	0,000	0,167	0,002	0,000	0,368	0,333	0,222	0,832	0,807	0,709
ООО «Пульс Торг»	0,932	0,945	0,971	0,200	0,200	0,200	0,056	0,053	0,012	0,493	0,646	0,727	0,500	0,545	0,600	0,158	0,167	0,167	0,591	0,612	0,547
ООО «Стимул Трейд»	0,778	0,808	0,797	0,000	0,000	0,000	0,944	0,895	0,895	0,222	0,462	0,696	0,583	0,545	0,400	0,000	0,056	0,056	0,378	0,349	0,304
ООО «АУРУМ»	0,639	0,681	0,803	0,850	0,850	0,850	0,611	0,632	0,526	0,338	0,375	0,202	0,250	0,273	0,100	0,474	0,500	0,444	0,539	0,774	0,868
ООО «Везето»	0,000	0,000	0,000	0,900	0,900	0,900	0,012	0,007	0,000	0,099	0,335	0,350	0,750	0,727	0,600	0,737	0,778	0,722	0,000	0,068	0,000
ООО «Торетто»	0,928	0,933	0,966	0,350	0,350	0,350	1,000	1,000	1,000	0,000	0,320	0,123	0,917	0,909	0,700	1,000	0,944	0,667	0,307	0,269	0,176
ООО «ХОР-Трейд»	0,970	0,969	0,981	0,250	0,250	0,250	0,833	0,789	0,632	0,591	0,742	0,864	0,250	0,182	0,100	0,526	0,444	0,222	0,544	0,581	0,500

Таблица Е.5 – Значения стандартизированных значений индикаторов оценки финансовой детерминанты внутренних адаптивных возможностей исследуемой совокупности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики

Название предприятия	Стандартизированные значения индикаторов оценки																							
	F_1			F_2			F_3			F_4			F_5			F_6			F_7			F_8		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
ООО «Мир продуктов»	1,000	0,917	0,838	0,560	0,952	1,000	0,000	0,000	0,792	0,929	0,684	0,739	0,371	0,416	0,472	0,787	1,000	0,956	0,036	0,629	0,835	0,836	0,868	1,000
ООО «Атлант-Фуд»	0,966	1,000	1,000	1,000	1,000	0,946	0,629	0,237	0,000	0,654	0,743	0,645	0,440	0,000	0,138	0,729	0,244	0,140	0,293	0,000	0,380	0,913	0,825	0,844
ООО «МДК-милк»	0,107	0,000	0,000	0,950	0,882	0,932	0,962	0,967	1,000	0,898	0,813	1,000	0,772	0,266	0,295	0,802	0,538	0,379	0,776	0,503	0,687	0,020	0,280	0,283
ООО «Альфа ресурс»	0,966	1,000	1,000	1,000	1,000	0,946	0,629	0,237	0,000	0,654	0,743	0,645	0,440	0,000	0,138	0,729	0,244	0,140	0,293	0,000	0,380	0,521	0,554	0,582
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,526	0,774	0,592	0,620	0,568	0,677	0,886	0,846	0,924	0,542	0,566	0,875	0,769	0,272	0,298	0,254	0,419	0,461	0,734	0,449	0,679	0,744	0,651	0,713
ООО «Престиж»	0,840	0,802	0,060	0,541	0,459	0,452	0,657	0,618	0,452	0,051	0,000	0,000	0,000	0,180	1,000	0,557	0,553	0,436	0,000	0,402	0,967	0,845	0,582	0,436
ООО «Юна»	0,000	0,344	0,301	0,940	0,976	0,973	1,000	1,000	0,853	1,000	1,000	0,852	0,614	0,086	0,008	0,682	0,618	0,624	0,571	0,371	0,550	0,724	0,617	0,707
ООО «Сапсан Трейд»	0,612	0,735	0,628	0,696	0,619	0,782	0,848	0,784	0,880	0,463	0,387	0,790	0,759	0,340	0,375	0,687	0,499	0,374	0,744	0,533	0,722	0,822	0,790	0,812
ООО «Кристина»	0,369	0,702	0,472	0,000	0,004	0,294	0,942	0,935	0,776	0,708	0,715	0,508	0,737	0,371	0,422	0,599	0,434	0,403	0,650	0,571	0,768	0,000	0,681	0,778
ООО «Пульс Торг»	0,926	0,975	0,966	0,840	0,889	0,897	0,713	0,616	0,506	0,482	0,637	0,691	1,000	1,000	0,919	0,280	0,111	0,051	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000	0,967
ООО «Стимул Трейд»	0,612	0,735	0,628	0,696	0,619	0,782	0,868	0,784	0,880	0,463	0,387	0,790	0,759	0,340	0,375	0,000	0,204	0,159	0,744	0,533	0,722	0,822	0,790	0,812
ООО «АУРУМ»	0,705	0,827	0,188	0,837	0,769	0,733	0,966	0,943	0,863	0,880	0,807	0,661	0,780	0,274	0,078	0,097	0,000	0,000	0,751	0,449	0,310	0,608	0,569	0,000
ООО «Везето»	0,107	0,000	0,000	0,950	0,882	0,932	0,962	0,967	1,000	0,898	0,813	1,000	0,755	0,236	0,272	0,699	0,372	0,228	0,655	0,408	0,605	0,011	0,000	0,367
ООО «Торетто»	0,851	0,944	0,818	0,158	0,000	0,000	0,959	0,978	0,888	0,951	0,970	0,891	0,736	0,287	0,000	1,000	0,859	1,000	0,651	0,445	0,000	0,725	0,717	0,436
ООО «ХОР-Трейд»	0,933	0,977	0,980	0,691	0,768	0,828	0,426	0,330	0,273	0,000	0,365	0,582	0,746	0,197	0,206	0,316	0,298	0,274	0,691	0,373	0,607	0,754	0,491	0,418

Продолжение таблицы Е.5

Название предприятия	Стандартизированные значения индикаторов оценки		
	F_9		
	2021	2022	2023
ООО «Мир продуктов»	0,000	0,844	0,920
ООО «Атлант-Фуд»	0,966	0,216	0,661
ООО «МДК-милк»	0,985	0,471	0,724
ООО «Альфа ресурс»	0,966	0,216	0,661
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,985	0,462	0,722
ООО «Престиж»	0,846	0,239	1,000
ООО «Юна»	0,951	0,000	0,558
ООО «Сапсан Трейд»	0,985	0,480	0,726
ООО «Кристина»	0,970	0,448	0,713
ООО «Пульс Торг»	1,000	1,000	0,865
ООО «Стимул Трейд»	0,985	0,480	0,726
ООО «АУРУМ»	0,984	0,447	0,686
ООО «Везето»	0,985	0,471	0,724
ООО «Торетто»	0,929	0,036	0,000
ООО «ХОР-Трейд»	0,973	0,254	0,629

Таблица Е.6 – Значения стандартизированных значений индикаторов оценки кадровой детерминанты внутренних адаптивных возможностей исследуемой совокупности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики

Название предприятия	Стандартизированные значения индикаторов оценки														
	K_1			K_2			K_3			K_4			K_5		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
ООО «Мир продуктов»	0,000	0,462	0,750	1,000	0,538	0,250	0,036	0,629	0,335	0,717	0,500	0,370	0,455	0,500	0,292
ООО «Атлант-Фуд»	0,000	0,000	0,125	1,000	1,000	0,875	0,293	0,000	0,152	0,600	0,550	0,407	0,955	1,000	0,917
ООО «МДК-милк»	0,242	0,315	0,000	0,758	0,685	1,000	0,776	0,503	0,276	0,350	0,150	0,333	0,545	0,500	0,500
ООО «Альфа ресурс»	0,167	0,462	0,333	0,833	0,538	0,667	0,293	0,000	0,152	0,950	0,850	0,852	0,909	1,000	1,000
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,444	0,692	0,571	0,556	0,308	0,429	0,734	0,449	0,272	0,350	0,150	0,000	0,636	0,600	0,667
ООО «Престиж»	1,000	1,000	0,889	0,000	0,000	0,111	0,000	0,402	1,000	0,900	1,000	0,852	0,409	0,300	0,375
ООО «Юна»	0,444	0,692	0,750	0,556	0,308	0,250	0,571	0,371	0,221	1,000	1,000	1,000	0,091	0,000	0,083
ООО «Сапсан Трейд»	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000	0,000	0,744	0,533	0,290	0,350	0,400	0,481	0,955	1,000	1,000
ООО «Кристина»	0,762	0,462	0,571	0,238	0,538	0,429	0,650	0,571	0,308	0,850	0,800	0,852	0,818	0,850	0,750
ООО «Пульс Торг»	1,000	1,000	1,000	0,000	0,000	0,000	1,000	1,000	0,401	0,000	0,000	0,259	0,500	0,500	0,500
ООО «Стимул Трейд»	0,444	0,692	0,889	0,556	0,308	0,111	0,744	0,533	0,290	0,450	0,450	0,556	0,000	0,000	0,000
ООО «АУРУМ»	1,000	0,865	0,750	0,000	0,135	0,250	0,751	0,449	0,124	0,650	0,850	0,704	1,000	0,800	0,708
ООО «Везето»	0,762	0,865	0,889	0,238	0,135	0,111	0,655	0,408	0,242	0,900	0,900	0,778	0,727	0,700	0,583
ООО «Торетто»	0,000	0,462	0,333	1,000	0,538	0,667	0,651	0,445	0,000	0,950	1,000	0,926	1,000	0,850	0,708
ООО «ХОР-Трейд»	0,762	0,865	0,889	0,238	0,135	0,111	0,691	0,373	0,244	0,350	0,300	0,407	0,500	0,500	0,333

Таблица Е.7 – Значения стандартизированных показателей маркетинговой детерминанты внутренних адаптивных возможностей исследуемой совокупности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики

Название предприятия	Стандартизированные значения индикаторов оценки																				
	M ₁			M ₂			M ₃			M ₄			M ₅			M ₆			M ₇		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
ООО «Мир продуктов»	0,506	0,531	0,580	0,649	0,346	0,803	0,632	0,649	0,748	0,350	0,275	0,200	0,875	0,825	0,775	0,650	0,575	0,525	0,725	0,675	0,600
ООО «Атлант-Фуд»	0,970	0,951	0,944	0,397	0,000	0,518	0,778	0,843	0,831	0,200	0,125	0,050	0,950	0,875	0,850	0,475	0,425	0,400	0,775	0,700	0,625
ООО «МДК-милк»	0,790	0,820	0,790	0,750	0,488	0,189	0,583	0,616	0,643	0,375	0,425	0,325	0,650	0,625	0,575	0,575	0,525	0,475	0,700	0,675	0,650
ООО «Альфа ресурс»	0,955	0,933	0,927	0,000	0,000	0,518	0,778	0,843	0,831	0,300	0,150	0,075	0,925	0,875	0,800	0,775	0,725	0,650	0,675	0,650	0,600
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,744	0,744	0,719	0,883	0,290	0,310	0,920	0,755	0,758	0,525	0,425	0,375	0,825	0,775	0,725	0,675	0,625	0,575	0,725	0,675	0,625
ООО «Престиж»	0,932	0,977	0,962	0,790	1,000	0,158	0,000	0,433	0,896	0,475	0,400	0,350	0,925	0,825	0,775	0,800	0,700	0,525	0,950	0,925	0,875
ООО «Юна»	1,000	1,000	1,000	0,808	0,496	1,000	0,822	0,832	0,794	0,525	0,475	0,375	0,775	0,675	0,625	0,725	0,700	0,625	0,650	0,625	0,600
ООО «Сапсан Трейд»	0,586	0,601	0,539	0,871	0,329	0,117	0,676	0,827	0,879	0,225	0,175	0,125	0,675	0,575	0,525	0,875	0,825	0,775	0,925	0,900	0,875
ООО «Кристина»	0,000	0,000	0,000	0,411	0,258	0,501	0,725	0,905	0,902	0,325	0,300	0,175	0,725	0,650	0,575	0,775	0,725	0,675	0,700	0,650	0,625
ООО «Пульс Торг»	0,870	0,894	0,884	0,988	0,538	0,443	0,181	0,000	0,000	0,375	0,325	0,275	0,825	0,775	0,725	0,650	0,600	0,525	0,775	0,725	0,675
ООО «Стимул Трейд»	0,940	0,938	0,917	0,879	0,329	0,117	0,676	0,827	0,879	0,225	0,125	0,050	0,925	0,825	0,775	0,725	0,650	0,625	0,800	0,675	0,650
ООО «АУРУМ»	0,658	0,746	0,742	0,786	0,659	0,512	0,849	0,816	0,940	0,200	0,100	0,075	0,875	0,825	0,725	0,800	0,775	0,700	0,850	0,800	0,775
ООО «Везето»	0,636	0,692	0,627	1,000	0,505	0,000	0,953	0,962	0,927	0,325	0,275	0,200	0,975	0,875	0,775	0,925	0,875	0,775	0,975	0,925	0,900
ООО «Горетто»	0,379	0,477	0,440	0,927	0,513	0,325	0,890	0,884	0,871	0,725	0,650	0,575	0,725	0,650	0,550	0,700	0,625	0,550	0,775	0,625	0,575
ООО «ХОР-Трейд»	0,918	0,924	0,898	0,700	0,424	0,023	1,000	1,000	1,000	0,625	0,550	0,475	0,675	0,575	0,525	0,725	0,650	0,600	0,800	0,700	0,650

Продолжение таблицы Е.7

Название предприятия	Стандартизированные значения индикаторов оценки								
	M_8			M_9			M_{10}		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
ООО «Мир продуктов»	0,450	0,375	0,325	0,200	0,175	0,125	0,475	0,375	0,325
ООО «Атлант-Фуд»	0,475	0,450	0,425	0,325	0,275	0,225	0,525	0,475	0,400
ООО «МДК-милк»	0,225	0,200	0,175	0,375	0,325	0,275	0,450	0,400	0,375
ООО «Альфа ресурс»	0,525	0,475	0,400	0,225	0,175	0,125	0,525	0,475	0,425
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,550	0,450	0,375	0,325	0,275	0,225	0,425	0,375	0,275
ООО «Престиж»	0,450	0,650	0,350	0,525	0,400	0,300	0,550	0,450	0,375
ООО «Юна»	0,725	0,675	0,575	0,675	0,625	0,575	0,400	0,350	0,300
ООО «Сапсан Трейд»	0,375	0,325	0,300	0,400	0,350	0,300	0,400	0,375	0,325
ООО «Кристина»	0,475	0,450	0,425	0,325	0,275	0,200	0,475	0,425	0,375
ООО «Пульс Торг»	0,400	0,375	0,325	0,225	0,175	0,125	0,525	0,475	0,425
ООО «Стимул Трейд»	0,525	0,475	0,400	0,300	0,225	0,125	0,575	0,450	0,375
ООО «АУРУМ»	0,575	0,550	0,525	0,375	0,325	0,275	0,425	0,400	0,375
ООО «Везето»	0,525	0,475	0,400	0,300	0,175	0,100	0,375	0,325	0,275
ООО «Горетто»	0,725	0,650	0,600	0,475	0,400	0,325	0,550	0,475	0,400
ООО «ХОР-Трейд»	0,425	0,375	0,325	0,350	0,275	0,200	0,450	0,400	0,275

Таблица Е.8 – Значения стандартизированных значений индикаторов оценки информационной детерминанты внутренних адаптивных возможностей исследуемой совокупности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики

Название предприятия	Стандартизированные значения индикаторов оценки											
	I_1			I_2			I_3			I_4		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
ООО «Мир продуктов»	0,449	0,492	0,556	0,235	0,300	0,364	0,514	0,556	0,578	0,640	0,700	0,740
ООО «Атлант-Фуд»	0,407	0,449	0,492	0,235	0,278	0,321	0,449	0,492	0,535	0,580	0,620	0,660
ООО «МДК-милк»	0,535	0,578	0,621	0,342	0,385	0,449	0,385	0,407	0,471	0,500	0,540	0,560
ООО «Альфа ресурс»	0,321	0,364	0,407	0,235	0,278	0,321	0,342	0,385	0,449	0,380	0,460	0,520
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,364	0,385	0,449	0,278	0,300	0,342	0,300	0,321	0,364	0,420	0,500	0,560
ООО «Престиж»	0,278	0,321	0,364	0,235	0,278	0,321	0,235	0,278	0,300	0,380	0,440	0,500
ООО «Юна»	0,407	0,449	0,514	0,257	0,300	0,321	0,300	0,364	0,407	0,340	0,460	0,520
ООО «Сапсан Трейд»	0,535	0,578	0,685	0,364	0,407	0,449	0,492	0,535	0,578	0,792	0,835	0,813
ООО «Кристина»	0,364	0,407	0,471	0,257	0,278	0,321	0,278	0,300	0,321	0,706	0,792	0,835
ООО «Пульс Торг»	0,471	0,535	0,599	0,300	0,342	0,385	0,449	0,492	0,514	0,728	0,749	0,813
ООО «Стимул Трейд»	0,385	0,449	0,492	0,278	0,321	0,407	0,364	0,407	0,449	0,492	0,514	0,578
ООО «АУРУМ»	0,449	0,514	0,556	0,449	0,492	0,514	0,235	0,300	0,385	0,535	0,578	0,621
ООО «Везето»	0,492	0,535	0,578	0,407	0,492	0,535	0,535	0,578	0,621	0,813	0,877	0,920
ООО «Торетто»	0,535	0,578	0,599	0,385	0,471	0,514	0,492	0,514	0,535	0,599	0,663	0,749
ООО «ХОР-Трейд»	0,385	0,449	0,514	0,342	0,385	0,407	0,257	0,300	0,364	0,407	0,492	0,556

Таблица Е.9 – Значения стандартизированных значений индикаторов оценки организационной детерминанты внутренних адаптивных возможностей исследуемой совокупности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики

Название предприятия	Стандартизированные значения индикаторов оценки																	
	O_1			O_2			O_3			O_4			O_5			O_6		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
ООО «Мир продуктов»	0,608	0,421	0,127	0,394	0,314	0,153	0,635	0,581	0,501	0,688	0,635	0,555	0,769	0,742	0,688	0,876	0,795	0,688
ООО «Атлант-Фуд»	0,394	0,260	0,207	0,234	0,127	-0,007	0,769	0,581	0,394	0,635	0,555	0,474	0,635	0,581	0,501	0,635	0,501	0,421
ООО «МДК-милк»	0,153	0,100	-0,034	0,528	0,474	0,341	0,528	0,474	0,341	0,421	0,314	0,153	0,394	0,314	0,153	0,421	0,367	0,260
ООО «Альфа ресурс»	0,608	0,555	0,474	0,581	0,421	0,020	0,421	0,314	0,260	0,127	0,073	0,020	0,153	0,046	0,007	0,153	0,046	0,034
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,421	0,314	0,234	0,153	0,046	0,136	0,153	0,046	0,034	0,287	0,234	0,100	0,421	0,341	0,260	0,421	0,260	0,127
ООО «Престиж»	0,769	0,635	0,581	0,474	0,367	0,073	0,207	0,127	0,020	0,474	0,367	0,153	0,127	0,073	0,034	0,474	0,367	0,287
ООО «Юна»	0,795	0,822	0,635	0,341	0,260	0,127	0,421	0,367	0,234	0,394	0,260	0,073	0,046	-0,007	0,061	0,421	0,314	0,260
ООО «Сапсан Трейд»	0,314	0,260	0,207	0,367	0,314	0,260	0,608	0,421	0,341	0,662	0,528	0,394	0,501	0,341	0,127	0,394	0,314	0,260
ООО «Кристина»	0,421	0,314	0,260	0,474	0,421	0,367	0,528	0,474	0,421	0,367	0,234	0,153	0,394	0,260	0,207	0,421	0,287	0,100
ООО «Пульс Торг»	0,127	0,046	-0,034	0,341	0,260	0,100	0,394	0,341	0,287	0,474	0,394	0,207	0,260	0,127	0,007	0,474	0,394	0,314
ООО «Стимул Трейд»	0,046	0,007	-0,061	0,153	0,100	0,007	0,421	0,314	0,234	0,341	0,260	0,046	0,127	0,020	0,034	0,153	0,073	0,007
ООО «АУРУМ»	0,341	0,234	0,127	0,394	0,314	0,287	0,127	0,073	0,020	0,153	0,020	-0,034	0,474	0,341	0,153	0,234	0,127	0,020
ООО «Везето»	0,367	0,314	0,234	0,501	0,421	0,341	0,314	0,234	0,100	0,341	0,207	0,073	0,608	0,555	0,314	0,421	0,314	0,234
ООО «Торетто»	0,153	0,100	-0,034	0,341	0,314	0,260	0,528	0,474	0,341	0,474	0,367	0,260	0,742	0,474	0,394	0,474	0,421	0,367
ООО «ХОР-Трейд»	0,394	0,260	0,207	0,528	0,474	0,421	0,742	0,608	0,394	0,528	0,421	0,314	0,635	0,501	0,421	0,608	0,528	0,421

Продолжение таблицы Е.9

Название предприятия	Стандартизированные значения индикаторов оценки											
	O_7			O_8			O_9			O_{10}		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
ООО «Мир продуктов»	0,608	0,421	0,127	0,394	0,314	0,153	0,635	0,581	0,501	0,688	0,635	0,555
ООО «Атлант-Фуд»	0,394	0,260	0,207	0,234	0,127	-0,007	0,769	0,581	0,394	0,635	0,555	0,474
ООО «МДК-милк»	0,153	0,100	-0,034	0,528	0,474	0,341	0,528	0,474	0,341	0,421	0,314	0,153
ООО «Альфа ресурс»	0,608	0,555	0,474	0,581	0,421	0,020	0,421	0,314	0,260	0,127	0,073	0,020
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,421	0,314	0,234	0,153	0,046	0,136	0,153	0,046	0,034	0,287	0,234	0,100
ООО «Престиж»	0,769	0,635	0,581	0,474	0,367	0,073	0,207	0,127	0,020	0,474	0,367	0,153
ООО «Юна»	0,795	0,822	0,635	0,341	0,260	0,127	0,421	0,367	0,234	0,394	0,260	0,073
ООО «Сапсан Трейд»	0,314	0,260	0,207	0,367	0,314	0,260	0,608	0,421	0,341	0,662	0,528	0,394
ООО «Кристина»	0,421	0,314	0,260	0,474	0,421	0,367	0,528	0,474	0,421	0,367	0,234	0,153
ООО «Пульс Торг»	0,127	0,046	-0,034	0,341	0,260	0,100	0,394	0,341	0,287	0,474	0,394	0,207
ООО «Стимул Трейд»	0,046	0,007	-0,061	0,153	0,100	0,007	0,421	0,314	0,234	0,341	0,260	0,046
ООО «АУРУМ»	0,341	0,234	0,127	0,394	0,314	0,287	0,127	0,073	0,020	0,153	0,020	-0,034
ООО «Везето»	0,367	0,314	0,234	0,501	0,421	0,341	0,314	0,234	0,100	0,341	0,207	0,073
ООО «Торетто»	0,153	0,100	-0,034	0,341	0,314	0,260	0,528	0,474	0,341	0,474	0,367	0,260
ООО «ХОР-Трейд»	0,394	0,260	0,207	0,528	0,474	0,421	0,742	0,608	0,394	0,528	0,421	0,314

Таблица Е.10 – Значения стандартизированных показателей инновационной детерминанты внутренних адаптивных возможностей исследуемой совокупности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики

Название предприятия	Стандартизированные значения индикаторов оценки																				
	G ₁			G ₂			G ₃			G ₄			G ₅			G ₆			G ₇		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
ООО «Мир продуктов»	0,475	0,450	0,350	0,200	0,075	0,025	0,150	0,100	0,025	0,200	0,125	0,050	0,425	0,300	0,175	0,075	0,050	0,025	0,688	0,635	0,555
ООО «Атлант-Фуд»	0,425	0,375	0,300	0,275	0,200	0,125	0,375	0,325	0,275	0,325	0,225	0,175	0,375	0,350	0,175	0,150	0,100	0,050	0,742	0,662	0,581
ООО «МДК-милк»	0,225	0,175	0,050	0,475	0,375	0,300	0,475	0,375	0,325	0,450	0,375	0,275	0,375	0,275	0,200	0,125	0,075	0,025	0,662	0,635	0,608
ООО «Альфа ресурс»	0,450	0,325	0,275	0,175	0,125	0,075	0,200	0,125	0,050	0,475	0,425	0,300	0,275	0,325	0,225	0,175	0,125	0,100	0,635	0,608	0,555
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,350	0,300	0,175	0,450	0,375	0,325	0,425	0,375	0,275	0,225	0,175	0,125	0,450	0,400	0,275	0,225	0,175	0,125	0,688	0,635	0,581
ООО «Престиж»	0,125	0,075	0,025	0,525	0,425	0,325	0,400	0,325	0,275	0,275	0,225	0,100	0,425	0,325	0,225	0,425	0,375	0,325	0,929	0,902	0,849
ООО «Юна»	0,550	0,475	0,375	0,350	0,275	0,175	0,225	0,125	0,075	0,325	0,300	0,225	0,200	0,125	0,075	0,475	0,425	0,350	0,608	0,581	0,555
ООО «Сапсан Трейд»	0,600	0,525	0,450	0,200	0,100	0,050	0,125	0,075	0,025	0,475	0,375	0,275	0,450	0,375	0,325	0,200	0,125	0,075	0,902	0,876	0,849
ООО «Кристина»	0,400	0,325	0,275	0,225	0,125	0,175	0,325	0,275	0,200	0,325	0,275	0,225	0,375	0,300	0,225	0,175	0,075	0,025	0,662	0,608	0,581
ООО «Пульс Торг»	0,425	0,375	0,300	0,400	0,275	0,200	0,275	0,175	0,125	0,300	0,175	0,075	0,325	0,275	0,200	0,275	0,225	0,125	0,742	0,688	0,635
ООО «Стимул Трейд»	0,225	0,175	0,125	0,475	0,375	0,275	0,475	0,325	0,175	0,350	0,175	0,150	0,275	0,225	0,175	0,125	0,075	0,050	0,769	0,635	0,608
ООО «АУРУМ»	0,400	0,350	0,200	0,525	0,425	0,300	0,300	0,375	0,225	0,275	0,200	0,125	0,375	0,275	0,225	0,150	0,075	0,050	0,822	0,769	0,742
ООО «Везето»	0,550	0,475	0,375	0,550	0,425	0,350	0,350	0,275	0,150	0,325	0,225	0,175	0,300	0,325	0,300	0,225	0,175	0,150	0,956	0,902	0,876
ООО «Горетто»	0,650	0,550	0,475	0,675	0,550	0,475	0,225	0,125	0,075	0,375	0,275	0,225	0,225	0,175	0,125	0,275	0,175	0,125	0,742	0,581	0,528
ООО «ХОР-Трейд»	0,375	0,275	0,225	0,450	0,400	0,325	0,175	0,125	0,025	0,425	0,350	0,200	0,300	0,200	0,125	0,325	0,150	0,175	0,769	0,662	0,608

Таблица Е.11 – Значения стандартизированных значений индикаторов оценки пространственной детерминанты внутренних адаптивных возможностей исследуемой совокупности предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики

Название предприятия	Стандартизированные значения индикаторов оценки																	
	I_1			I_2			I_3			I_4			I_5			I_6		
	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023	2021	2022	2023
ООО «Мир продуктов»	0,608	0,528	0,474	0,688	0,635	0,555	0,394	0,314	0,260	0,127	0,100	0,046	0,421	0,314	0,260	0,127	0,046	0,608
ООО «Атлант-Фуд»	0,421	0,367	0,341	0,742	0,662	0,581	0,421	0,394	0,367	0,260	0,207	0,153	0,474	0,421	0,341	0,260	0,153	0,421
ООО «МДК-милк»	0,528	0,474	0,421	0,662	0,635	0,608	0,153	0,127	0,100	0,314	0,260	0,207	0,394	0,341	0,314	0,394	0,314	0,528
ООО «Альфа ресурс»	0,742	0,688	0,608	0,635	0,608	0,555	0,474	0,421	0,341	0,153	0,100	0,046	0,474	0,421	0,367	0,421	0,367	0,742
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,635	0,581	0,528	0,688	0,635	0,581	0,501	0,394	0,314	0,260	0,207	0,153	0,367	0,314	0,207	0,153	0,100	0,635
ООО «Престиж»	0,769	0,662	0,474	0,929	0,902	0,849	0,394	0,608	0,287	0,474	0,341	0,234	0,501	0,394	0,314	0,207	0,153	0,769
ООО «Юна»	0,688	0,662	0,581	0,608	0,581	0,555	0,688	0,635	0,528	0,635	0,581	0,528	0,341	0,287	0,234	0,260	0,234	0,688
ООО «Сапсан Трейд»	0,608	0,528	0,474	0,688	0,635	0,555	0,394	0,314	0,260	0,127	0,100	0,046	0,421	0,314	0,260	0,127	0,046	0,608
ООО «Кристина»	0,849	0,795	0,742	0,902	0,876	0,849	0,314	0,260	0,234	0,341	0,287	0,234	0,341	0,314	0,260	0,421	0,314	0,849
ООО «Пульс Торг»	0,742	0,688	0,635	0,662	0,608	0,581	0,421	0,394	0,367	0,260	0,207	0,127	0,421	0,367	0,314	0,260	0,207	0,742
ООО «Стимул Трейд»	0,608	0,555	0,474	0,742	0,688	0,635	0,341	0,314	0,260	0,153	0,100	0,046	0,474	0,421	0,367	0,234	0,100	0,608
ООО «АУРУМ»	0,688	0,608	0,581	0,769	0,635	0,608	0,474	0,421	0,341	0,234	0,153	0,046	0,528	0,394	0,314	0,287	0,100	0,688
ООО «Везето»	0,769	0,742	0,662	0,822	0,769	0,742	0,528	0,501	0,474	0,314	0,260	0,207	0,367	0,341	0,314	0,207	0,127	0,769
ООО «Горетто»	0,902	0,849	0,742	0,956	0,902	0,876	0,474	0,421	0,341	0,234	0,100	0,020	0,314	0,260	0,207	0,260	0,153	0,902
ООО «ХОР-Трейд»	0,662	0,581	0,501	0,742	0,581	0,528	0,688	0,608	0,555	0,421	0,341	0,260	0,501	0,421	0,341	0,314	0,207	0,662

Таблица Е.12 – Динамика структурных показателей оценки адаптивных возможностей предприятия розничной торговли Донецкой Народной Республики

Название предприятия	Информационная			Темп роста, %		Технико-технологическая			Темп роста, %		Финансовая			Темп роста, %		Кадровая			Темп роста, %	
	2021 год	2022 год	2023 год	2023г. к 2021г.	2023г. к 2022г.	2021 год	2022 год	2023 год	2023г. к 2021г.	2023г. к 2022г.	2021 год	2022 год	2023 год	2023г. к 2021г.	2023г. к 2022г.	2021 год	2022 год	2023 год	2023г. к 2021г.	2023г. к 2022г.
ООО «Мир продуктов»	0,655	0,676	0,871	103,25	133,03	0,678	0,684	0,692	100,82	101,12	0,483	0,639	0,652	132,25	102,00	0,440	0,505	0,662	105,519	94,7694
ООО «Атлант-Фуд»	0,592	0,604	0,785	102,05	132,60	0,734	0,730	0,730	99,49	99,92	0,494	0,435	0,662	88,01	152,41	0,514	0,600	0,711	108,006	118,177
ООО «МДК-милк»	0,582	0,586	0,631	100,65	108,36	0,676	0,707	0,771	104,62	109,06	0,434	0,450	0,503	103,87	111,77	0,626	0,625	0,746	117,713	120,65
ООО «Альфа ресурс»	0,442	0,480	0,538	108,66	121,66	0,673	0,697	0,713	103,56	102,33	0,454	0,396	0,637	87,26	160,82	0,413	0,464	0,721	103,149	124,434
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,459	0,478	0,531	104,12	115,50	0,808	0,796	0,848	98,60	106,53	0,478	0,521	0,557	108,94	106,94	0,699	0,600	0,728	128,615	122,928
ООО «Престиж»	0,385	0,420	0,461	108,87	119,52	0,642	0,663	0,715	103,16	107,86	0,386	0,247	0,451	64,03	182,89	0,625	0,667	0,694	96,3531	96,0906
ООО «Юна»	0,427	0,492	0,538	115,04	125,97	0,697	0,741	0,753	106,22	101,69	0,558	0,532	0,645	95,23	121,37	0,535	0,662	0,762	118,765	114,602
ООО «Сапсан Трейд»	0,739	0,741	0,785	100,30	106,17	0,435	0,482	0,497	111,02	103,12	0,485	0,538	0,694	110,90	129,00	0,769	0,655	0,629	118,608	114,632
ООО «Кристина»	0,546	0,563	0,597	103,07	109,25	0,444	0,373	0,357	84,01	95,59	0,410	0,403	0,434	98,33	107,61	0,567	0,679	0,779	113,037	114,561
ООО «Пульс Торг»	0,664	0,667	0,707	100,46	106,38	0,577	0,645	0,625	111,89	96,88	0,549	0,526	0,767	95,74	145,76	0,770	0,682	0,764	125,698	110,104
ООО «Стимул Трейд»	0,510	0,523	0,581	102,66	114,09	0,505	0,548	0,507	108,62	92,56	0,468	0,525	0,646	112,32	122,94	0,500	0,749	0,840	120,736	116,116
ООО «АУРУМ»	0,527	0,556	0,608	105,58	115,35	0,638	0,588	0,643	92,15	109,40	0,512	0,330	0,561	64,44	169,99	0,538	0,705	0,581	129,118	109,706
ООО «Везето»	0,689	0,704	0,823	102,18	119,59	0,381	0,372	0,353	97,63	94,77	0,383	0,454	0,592	118,60	130,35	0,576	0,714	0,817	118,929	115,255
ООО «Горетто»	0,668	0,685	0,724	102,51	108,41	0,595	0,493	0,563	82,82	114,08	0,490	0,422	0,557	86,26	131,87	0,756	0,759	0,864	122,736	115,499
ООО «ХОР-Трейд»	0,444	0,486	0,542	109,43	121,96	0,648	0,651	0,639	100,44	98,09	0,400	0,402	0,614	100,53	152,87	0,544	0,646	0,761	111,381	118,673
<i>Максимальное значение</i>	<i>0,739</i>	<i>0,741</i>	<i>0,871</i>	<i>115,037</i>	<i>133,033</i>	<i>0,808</i>	<i>0,796</i>	<i>0,848</i>	<i>111,892</i>	<i>114,079</i>	<i>0,558</i>	<i>0,639</i>	<i>0,767</i>	<i>132,247</i>	<i>182,894</i>	<i>0,770</i>	<i>0,759</i>	<i>0,864</i>	<i>129,118</i>	<i>124,434</i>
<i>Минимальное значение</i>	<i>0,385</i>	<i>0,420</i>	<i>0,461</i>	<i>100,298</i>	<i>106,172</i>	<i>0,381</i>	<i>0,372</i>	<i>0,353</i>	<i>82,822</i>	<i>92,560</i>	<i>0,383</i>	<i>0,247</i>	<i>0,434</i>	<i>64,028</i>	<i>101,995</i>	<i>0,413</i>	<i>0,464</i>	<i>0,581</i>	<i>96,353</i>	<i>94,769</i>
<i>Среднее значение</i>	<i>0,555</i>	<i>0,577</i>	<i>0,648</i>	<i>104,588</i>	<i>117,189</i>	<i>0,609</i>	<i>0,611</i>	<i>0,627</i>	<i>100,337</i>	<i>102,20</i>	<i>0,465</i>	<i>0,455</i>	<i>0,598</i>	<i>97,780</i>	<i>135,239</i>	<i>0,591</i>	<i>0,647</i>	<i>0,737</i>	<i>115,891</i>	<i>113,746</i>

Таблица Е.9 – Динамика структурных показателей оценки адаптивных возможностей предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики

Название предприятия	Организационная			Темп роста, %		Маркетинговая			Темп роста, %		Инновационная			Темп роста, %		Пространственная			Темп роста, %	
	2021 год	2022 год	2023 год	2023г. к 2021г.	2023г. к 2022г.	2021 год	2022 год	2023 год	2023г. к 2021г.	2023г. к 2022г.	2021 год	2022 год	2023 год	2023г. к 2021г.	2023г. к 2022г.	2021 год	2022 год	2023 год	2023г. к 2021г.	2023г. к 2022г.
ООО «Мир продуктов»	0,695	0,782	0,849	117,865	144,495	0,476	0,682	0,725	104,40	112,37	0,346	0,417	0,491	141,93	117,69	0,546	0,729	0,730	133,69	100,21
ООО «Атлант-Фуд»	0,607	0,698	0,501	122,795	118,412	0,520	0,727	0,769	104,87	111,23	0,374	0,446	0,518	138,39	116,30	0,558	0,495	0,742	132,95	149,74
ООО «МДК-милк»	0,446	0,570	0,550	152,453	128,24	0,454	0,692	0,713	111,74	107,42	0,345	0,431	0,548	158,85	126,94	0,490	0,514	0,564	115,07	109,80
ООО «Альфа ресурс»	0,384	0,458	0,592	142,155	134,062	0,532	0,750	0,774	107,01	107,47	0,343	0,425	0,506	147,52	119,10	0,513	0,684	0,714	139,10	104,33
ООО «Фирма «Донспецторг»	0,377	0,457	0,360	147,388	144,144	0,503	0,742	0,641	111,53	115,73	0,412	0,486	0,602	146,24	124,00	0,540	0,594	0,624	115,47	105,07
ООО «Престиж»	0,373	0,497	0,393	175,272	141,763	0,572	0,823	0,813	113,42	100,95	0,328	0,404	0,507	154,90	125,54	0,436	0,537	0,624	143,24	116,20
ООО «Юна»	0,402	0,513	0,401	157,587	138,493	0,621	0,835	0,867	106,29	108,00	0,356	0,452	0,535	150,38	118,36	0,631	0,606	0,723	114,55	119,24
ООО «Сапсан Трейд»	0,512	0,618	0,646	134,877	142,208	0,760	0,728	0,772	110,15	111,54	0,222	0,294	0,353	159,37	120,02	0,548	0,613	0,777	141,78	126,73
ООО «Кристина»	0,504	0,555	0,427	117,296	133,651	0,694	0,662	0,686	110,68	108,46	0,227	0,228	0,253	111,80	111,26	0,463	0,459	0,486	104,88	105,72
ООО «Пульс Торг»	0,392	0,497	0,523	157,268	137,539	0,458	0,697	0,750	112,10	114,05	0,294	0,394	0,444	150,91	112,76	0,621	0,600	0,859	138,32	143,21
ООО «Стимул Трейд»	0,327	0,419	0,508	177,749	142,577	0,524	0,754	0,729	109,59	115,13	0,257	0,334	0,360	139,97	107,73	0,528	0,599	0,723	136,87	120,78
ООО «АУРУМ»	0,347	0,425	0,332	156,746	144,465	0,539	0,762	0,795	107,98	109,06	0,325	0,359	0,457	140,34	127,33	0,578	0,376	0,628	108,57	167,01
ООО «Везето»	0,439	0,566	0,411	155,347	122,162	0,857	0,820	0,865	115,07	110,34	0,194	0,227	0,250	128,81	110,30	0,433	0,518	0,603	139,40	116,50
ООО «Торетто»	0,520	0,607	0,481	128,083	137,237	0,526	0,775	0,838	113,49	114,18	0,304	0,301	0,399	131,53	132,78	0,553	0,481	0,524	94,72	108,84
ООО «ХОР-Трейд»	0,584	0,680	0,544	125,705	137,147	0,501	0,749	0,816	113,54	115,71	0,331	0,397	0,454	137,16	114,17	0,452	0,458	0,588	130,17	128,36
<i>Максимальное значение</i>	0,695	0,782	0,849	177,749	144,495	0,857	0,835	0,867	115,073	115,734	0,412	0,486	0,602	159,372	132,780	0,631	0,729	0,859	143,243	167,013
<i>Минимальное значение</i>	0,327	0,419	0,332	117,296	118,412	0,454	0,662	0,641	104,405	100,952	0,194	0,227	0,250	111,798	107,734	0,433	0,376	0,486	94,722	100,206
<i>Среднее значение</i>	0,461	0,556	0,501	144,572	136,440	0,569	0,746	0,770	110,125	110,775	0,310	0,373	0,445	142,541	118,954	0,526	0,551	0,660	125,918	121,449

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж
Результаты оценки факторов-активаторов реализации адаптивных возможностей предприятий розничной торговли

Таблица Ж.1 – Результаты оценки факторов-активаторов реализации адаптивных возможностей предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики

Предприятия розничной торговли	ООО «Мир продуктов»	ООО «Атлант-Фуд»	ООО «МДК-милк»	ООО «Альфа ресурс»	ООО «Фирма «Донспецторг»	ООО «Престиж»	ООО «Юна»	ООО «Салсан Трейд»	ООО «Кристина»	ООО «Пульс Торг»	ООО «Стимул Трейд»	ООО «АУРУМ»	ООО «Везето»	ООО «Горетто»	ООО «ХОР-Трейд»
Факторы-активаторы реализации адаптивных возможностей															
Наличие стратегов в управленческой команде (F _{act.1})	6	9	7	8	9	8	3	10	5	4	6	7	10	8	7
Инициативность топ-менеджмента (F _{act.2})	5	6	7	5	4	5	2	7	8	5	4	6	7	9	5
Продуктивность взаимодействия с партнерами и контрагентами (F _{act.3})	7	8	6	5	8	7	5	6	5	6	7	10	6	10	6
Коммуникационная активность (F _{act.4})	5	7	5	8	7	8	6	7	6	5	7	9	8	5	8
Скорость принятия оперативных решений (F _{act.5})	4	6	8	6	6	7	8	9	6	7	8	6	5	6	8
Система мотивации и стимулирования персонала (F _{act.6})	4	5	4	5	6	5	3	6	5	5	7	8	6	8	4
Развитие инновационного потенциала персонала (F _{act.7})	5	5	4	4	5	6	3	2	6	7	2	6	5	9	3
Обучение и развитие сотрудников (F _{act.8})	4	3	4	5	8	3	5	4	5	6	3	2	4	5	3
Гибкость основных бизнес-процессов (F _{act.9})	3	5	5	8	8	7	6	5	4	7	5	6	3	9	5
Системный подход к анализу проблем (F _{act.10})	5	3	5	9	6	5	5	7	3	6	4	8	9	8	6
Система регулярного менеджмента (F _{act.11})	4	6	4	5	8	4	4	6	8	5	8	5	7	7	5
Сбалансированность стабильности и развития (F _{act.12})	5	5	5	6	8	6	3	7	4	8	9	7	6	5	4
Потребительская ориентация (F _{act.13})	6	7	6	8	7	8	7	8	9	7	7	6	8	7	9

ПРИЛОЖЕНИЕ И

Оценка адаптивных способностей предприятий розничной торговли

Анкета

для оценки адаптивных способностей предприятий розничной торговли

Уважаемый респондент, анкетирование проводится с целью количественного определения величины адаптивных способностей предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики. Просим Вас ответить на вопросы данной анкеты. Результаты анкетирования будут использованы исключительно в научных целях.

Правила заполнения анкеты:

впишите словами или отметьте выбранный Вами вариант ответа символом «».

1. Название предприятия розничной торговли: _____

2. Укажите, временной период функционирования предприятия на потребительском рынке:


- менее 1 года
 от 1 до 3 лет
 от 3 до 5 лет
 более 5 лет

3. Укажите Вашу должность на указанном предприятии розничной торговли:

4. Укажите Ваш практический опыт работы в данной должности на указанном предприятии розничной торговли:


- менее 3 лет
 от 3 до 5 лет
 от 5 до 7 лет
 более 7 лет

5. Оцените по 5-ти бальной шкале степень проявления инфраструктурных адаптивных способностей на указанном предприятии розничной торговли (1 балл способности практически отсутствуют, 2 балла – способности на стадии формирования; 3 балла – способности частично сформированы; 4 балла – способности сформированы, на стадии развития; 5 баллов – способности целенаправленно формируются и активно развиваются).


№ п/п	Инфраструктурные адаптивные способности	Оценка в баллах (отметить символом )				
		1	2	3	4	5
1	1.1. Способность перехода предприятия на гибкую организационную структуру	1	2	3	4	5
2	1.2. Способность к формированию эффективной информационно-коммуникационной системы на основе цифровых технологий	1	2	3	4	5

3	1.3. Способность к реконфигурации ресурсов и компетенций, соответствующих реализации целей адаптивного развития предприятия	1	2	3	4	5
4	1.4. Способность трансформации деятельности на основе цифровизации бизнес-процессов	1	2	3	4	5
5	1.5. Способности к изменению организационной культуры на основе внедрения цифровых систем ценностей предприятия	1	2	3	4	5

6. Оцените по 5-ти бальной шкале степень проявления адаптивных способностей к обучению на указанном предприятии розничной торговли (1 балл способности практически отсутствуют, 2 балла – способности на стадии формирования; 3 балла – способности частично сформированы; 4 балла – способности сформированы, на стадии развития; 5 баллов – способности целенаправленно формируются и активно развиваются).

№ п/п	Адаптивные способности к обучению	Оценка в баллах (отметить символом )				
		1	2	3	4	5
1	2.1. Способность персонала к выполнению кроссфункциональных задач («Т-образный специалист»)	1	2	3	4	5
2	2.2. Способность персонала к созданию инноваций и поощрению их на предприятии	1	2	3	4	5
3	2.3. Способность персонала к непрерывному обучению цифровым технологиям для адаптивного развития предприятия	1	2	3	4	5
4	2.4. Умение персонала применять базовые цифровые и информационные технологии при решении прикладных задач адаптивного развития	1	2	3	4	5
5	2.5. Способность персонала развивать систему кибербезопасности на предприятии	1	2	3	4	5

7. Оцените по 5-ти бальной шкале степень проявления управленческих реконфигурационных адаптивных способностей на указанном предприятии розничной торговли (1 балл способности практически отсутствуют, 2 балла – способности на стадии формирования; 3 балла – способности частично сформированы; 4 балла – способности сформированы, на стадии развития; 5 баллов – способности целенаправленно формируются и активно развиваются).

№ п/п	Управленческие реконфигурационные адаптивные способности	Оценка в баллах (отметить символом )				
		1	2	3	4	5
1	3.1. Способность предприятия своевременно реагировать на изменения бизнес-среды	1	2	3	4	5
2	3.2. Способность всех подсистем предприятия к постоянному взаимодействию при разработке и реализации целей адаптивного развития	1	2	3	4	5
3	3.3. Способность предприятия к цифровому управлению процессами и организации торговли	1	2	3	4	5
4	3.4. Способность к реконфигурации функций управления на основе цифровых и информационных технологий	1	2	3	4	5
5	3.5. Способность предприятия к преодолению сопротивлений персонала в процессе внедрения адаптивных изменений	1	2	3	4	5

Спасибо за участие и ответы!

Таблица И.1– Результаты оценки величины адаптивных способностей предприятий розничной торговли

Группа адаптивных способностей предприятий розничной торговли	ООО «Мир продуктов»	ООО "АТЛАНТ-ФУД"	ООО "МДК-МИЛК"	ООО "АЛЬФА РЕСУРС"	ООО "ФИРМА "ДОНСПЕЦТОРГ"	ООО "ПРЕСТИЖ"	ООО "ЮНА"	ООО "САПСАН ТРЕЙД"	ООО "КРИСТИНА"	ООО "ПУЛЬС ТОРГ"	ООО "ТД СТИМУЛ ТРЕЙД"	ООО "АУРУМ"	ООО "ВЕЗЕТО"	ООО "ТОРЕТТО"	ООО "ХОР-ТРЕЙД"	Средний балл в целом по выборочной совокупности
1. Инфраструктурные способности																
1.1. Способность перехода предприятия на гибкую организационную структуру	3,8	4,5	2,9	4,7	4,8	3,4	2,8	4,2	2,6	3,1	2,3	3,9	3,6	4,3	3,1	3,60
1.2. Способность к формированию эффективной информационно-коммуникационной системы на основе цифровых технологий	4,2	3,9	3,6	4,2	3,9	3,9	3,1	4,1	3,7	3,8	2,4	4,3	4,4	3,6	4,1	3,81
1.3. Способность к реконфигурации ресурсов и компетенций, соответствующих реализации целей адаптивного развития предприятия	3,3	4,2	4,6	4,5	4,7	4,3	3,7	4,3	4,00	2,9	3,5	4,7	3,7	4,2	3,9	4,03
1.4. Способность трансформации деятельности на основе цифровизации бизнес-процессов	4,1	3,8	3,2	4,3	4,2	3,2	2,3	3,8	4,1	3,4	3,1	4,3	3,4	3,9	4,2	3,69
1.5. Способности к изменению организационной культуры на основе внедрения цифровых систем ценностей предприятия	3,7	3,8	4,1	4,7	4,5	3,4	3,1	3,6	3,7	4,5	1,8	4,7	2,3	4,5	3,4	3,72
Всего по группе способностей	3,82	4,04	3,68	4,48	4,42	3,64	3,00	4,00	3,62	3,54	2,62	4,38	3,48	4,10	3,74	3,77
2. Способности к обучению																
2.1. Способность персонала к выполнению кроссфункциональных задач («Т-образный специалист»)	2,3	2,8	3,2	4,3	3,9	3,2	2,9	4,1	3,6	3,1	3,4	4,5	4,2	3,8	2,8	3,47
2.2. Способность персонала к созданию инноваций и поощрению их на предприятии	2,5	3,4	4,1	4,2	3,7	3,5	3,7	4,0	2,4	2,9	3,2	4,8	3,9	4,3	2,9	3,57

Продолжение табл. И.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2.3. Способность персонала к непрерывному обучению цифровым технологиям для адаптивного развития предприятия	3,1	4,2	4,3	4,4	4,1	3,4	3,1	3,7	2,7	2,6	2,8	4,6	4,1	4,5	3,4	3,67
2.4. Умение персонала применять базовые цифровые и информационные технологии при решении прикладных задач адаптивного развития	2,6	3,7	3,8	4,5	4,2	3,5	3,2	3,8	2,7	3,1	2,8	4,3	4,2	4,1	3,2	3,58
2.5. Способность персонала развивать систему кибербезопасности на предприятии	1,9	4,3	2,9	3,8	3,9	2,7	2,4	3,1	1,7	1,9	2,3	3,4	4,2	3,7	2,8	3,00
Всего по группе способностей	2,48	3,68	3,66	4,24	3,96	3,26	3,06	3,74	2,62	2,72	2,90	4,32	4,12	4,08	3,02	3,46
3. Управленческие реконфигурационные способности																
3.1. Способность предприятия своевременно реагировать на изменения бизнес-среды	4,1	4,2	3,9	4,6	4,4	3,4	2,3	4,6	3,1	3,6	1,9	4,8	4,2	3,9	4,1	3,81
3.2. Способность всех подсистем предприятия к постоянному взаимодействию при разработке и реализации целей адаптивного развития	4,3	3,7	3,4	4,7	4,1	3,5	3,7	4,2	3,5	1,9	2,1	4,5	3,9	3,8	3,6	3,66
3.3. Способность предприятия к цифровому управлению процессами и организации торговли	2,8	3,9	4,3	4,8	4,2	2,9	2,8	3,7	3,8	2,5	2,5	4,6	4,3	4,2	3,2	3,63
3.4. Способность к реконфигурации функций управления на основе цифровых и информационных технологий	3,1	3,7	4,1	4,4	3,9	2,4	2,7	3,9	3,4	2,7	2,6	4,4	4,1	4,3	2,7	3,49
3.5. Способность предприятия к преодолению сопротивлений персонала в процессе внедрения адаптивных изменений	3,4	4,2	3,8	4,2	3,1	2,3	3,2	4,3	2,8	1,8	1,7	4,7	3,8	2,9	1,9	3,21
Всего по группе способностей	3,54	3,94	3,90	4,54	3,94	2,90	2,94	4,14	3,32	2,50	2,16	4,60	4,06	3,82	3,10	3,56
Общая средняя сумма баллов	3,28	3,89	3,75	4,42	4,11	3,27	3,00	3,96	3,19	2,92	2,56	4,43	3,89	4,00	3,29	

Таблица И.2 – Результаты определения относительных величин адаптивных способностей предприятий розничной торговли

Группа адаптивных способностей предприятий розничной торговли	ООО «Мир продуктов»	ООО "АТЛАНТ-ФУД"	ООО "МДК-МИЛК"	ООО "АЛЬФА РЕСУРС"	ООО "ФИРМА "ДОНСПЕЦТОР"	ООО "ПРЕСТИЖ"	ООО "ЮНА"	ООО "САПСАН ТРЕЙД"	ООО "КРИСТИНА"	ООО "ПУЛЬС ТОРГ"	ООО "ТД СТИМУЛ ТРЕЙД"	ООО "АУРУМ"	ООО "ВЕЗЕТО"	ООО "ТОРЕТТО"	ООО "ХОР-ТРЕЙД"	Средний балл в целом по выборочной совокупности
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
1. Инфраструктурные способности																
1.1. Способность перехода предприятия на гибкую организационную структуру	0,76	0,9	0,58	0,94	0,96	0,68	0,56	0,84	0,52	0,62	0,46	0,78	0,72	0,86	0,62	0,72
1.2. Способность к формированию эффективной информационно-коммуникационной системы на основе цифровых технологий	0,84	0,78	0,72	0,84	0,78	0,78	0,62	0,82	0,74	0,76	0,48	0,86	0,88	0,72	0,82	0,76
1.3. Способность к реконфигурации ресурсов и компетенций, соответствующих реализации целей адаптивного развития предприятия	0,66	0,84	0,92	0,9	0,94	0,86	0,74	0,86	0,8	0,58	0,7	0,94	0,74	0,84	0,78	0,81
1.4. Способность трансформации деятельности на основе цифровизации бизнес-процессов	0,82	0,76	0,64	0,86	0,84	0,64	0,46	0,76	0,82	0,68	0,62	0,86	0,68	0,78	0,84	0,74
1.5. Способности к изменению организационной культуры на основе внедрения цифровых систем ценностей предприятия	0,74	0,76	0,82	0,94	0,9	0,68	0,62	0,72	0,74	0,9	0,36	0,94	0,46	0,9	0,68	0,74
Всего по группе способностей	0,76	0,81	0,74	0,90	0,88	0,73	0,60	0,80	0,72	0,71	0,52	0,88	0,70	0,82	0,75	0,75
2. Способности к обучению																
2.1. Способность персонала к выполнению кроссфункциональных задач («Т-образный специалист»)	0,46	0,56	0,64	0,86	0,78	0,64	0,58	0,82	0,72	0,62	0,68	0,9	0,84	0,76	0,56	0,69
2.2. Способность персонала к созданию инноваций и поощрению их на предприятии	0,50	0,68	0,82	0,84	0,74	0,7	0,74	0,8	0,48	0,58	0,64	0,96	0,78	0,86	0,58	0,71

Продолжение табл. И.2

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2.3. Способность персонала к непрерывному обучению цифровым технологиям для адаптивного развития предприятия	0,62	0,84	0,86	0,88	0,82	0,68	0,62	0,74	0,54	0,52	0,56	0,92	0,82	0,9	0,68	0,73
2.4. Умение персонала применять базовые цифровые и информационные технологии при решении прикладных задач адаптивного развития	0,52	0,74	0,76	0,90	0,84	0,70	0,64	0,76	0,54	0,62	0,56	0,86	0,84	0,82	0,64	0,72
2.5. Способность персонала развивать систему кибербезопасности на предприятии	0,38	0,86	0,58	0,76	0,78	0,54	0,48	0,62	0,34	0,38	0,46	0,68	0,84	0,74	0,56	0,60
Всего по группе способностей	0,50	0,74	0,73	0,85	0,79	0,65	0,61	0,75	0,52	0,54	0,58	0,86	0,82	0,82	0,60	0,69
3. Управленческие реконfigurационные способности																
3.1. Способность предприятия своевременно реагировать на изменения бизнес-среды	0,82	0,84	0,78	0,92	0,88	0,68	0,46	0,92	0,62	0,72	0,38	0,96	0,84	0,78	0,82	0,76
3.2. Способность всех подсистем предприятия к постоянному взаимодействию при разработке и реализации целей адаптивного развития	0,86	0,74	0,68	0,94	0,82	0,7	0,74	0,84	0,7	0,38	0,42	0,9	0,78	0,76	0,72	0,73
3.3. Способность предприятия к цифровому управлению процессами и организации торговли	0,56	0,78	0,86	0,96	0,84	0,58	0,56	0,74	0,76	0,5	0,5	0,92	0,86	0,84	0,64	0,73
3.4. Способность к реконfigurации функций управления на основе цифровых и информационных технологий	0,62	0,74	0,82	0,88	0,78	0,48	0,54	0,78	0,68	0,54	0,52	0,88	0,82	0,86	0,54	0,70
3.5. Способность предприятия к преодолению сопротивлений персонала в процессе внедрения адаптивных изменений	0,68	0,84	0,76	0,84	0,62	0,46	0,64	0,86	0,56	0,36	0,34	0,94	0,76	0,58	0,38	0,64
Всего по группе способностей	0,71	0,79	0,78	0,91	0,79	0,58	0,59	0,83	0,66	0,50	0,43	0,92	0,81	0,76	0,62	0,71
Общая средняя сумма баллов	0,66	0,78	0,75	0,88	0,82	0,65	0,60	0,79	0,64	0,58	0,51	0,89	0,78	0,80	0,66	

Таблица И.3 – Карта оценки инфраструктурных адаптивных способностей предприятий розничной торговли на основе методики нечеткой логики

№ п/п	Предприятия розничной торговли	Средняя относительная оценка, коэфф.	1.1. Способность перехода предприятия на гибкую организационную структуру					Средняя относительная оценка, коэфф.	1.2. Способность к формированию эффективной информационно-коммуникационной системы на основе цифровых технологий					Средняя относительная оценка, коэфф.	1.3. Способность к реконфигурации ресурсов и компетенций, соответствующих реализации целей адаптивного развития предприятия					Средняя относительная оценка, коэфф.	1.4. Способность трансформации деятельности на основе цифровизации бизнес-процессов					Средняя относительная оценка, коэфф.	1.5. Способности к изменению организационной культуры на основе внедрения цифровых систем ценностей предприятия				
			$\Omega_1=0,33$						$\Omega_2=0,27$						$\Omega_3=0,20$						$\Omega_4=0,13$						$\Omega_5=0,07$				
			принадлежность к терм-множествам						принадлежность к терм-множествам						принадлежность к терм-множествам						принадлежность к терм-множествам						принадлежность к терм-множествам				
			N	H	C	B	V		N	H	C	B	V		N	H	C	B	V		N	H	C	B	V		N	H	C	B	V
1	ООО «Мир продуктов»	0,76	0	0	0	0	0	0,84	0	0	0	0	0	0,66	0	0	0	1	0	0,82	0	0	0	0	0	0,74	0	0	0	1	0
2	ООО «Атлант-Фуд»	0,9	0	0	0	0	1	0,78	0	0	0	0	0	0,84	0	0	0	0	0	0,76	0	0	0	0	0	0,76	0	0	0	0	0
3	ООО «МДК-милк»	0,58	0	0	0	0	0	0,72	0	0	0	1	0	0,92	0	0	0	0	1	0,64	0	0	0	0	0	0,82	0	0	0	0	0
4	ООО «Альфа ресурс»	0,94	0	0	0	0	1	0,84	0	0	0	0	0	0,90	0	0	0	0	1	0,86	0	0	0	0	1	0,94	0	0	0	0	1
5	ООО «Фирма «Донспецторг»	0,96	0	0	0	0	1	0,78	0	0	0	0	0	0,94	0	0	0	0	1	0,84	0	0	0	0	0	0,9	0	0	0	0	1
6	ООО «Престиж»	0,68	0	0	0	1	0	0,78	0	0	0	0	0	0,86	0	0	0	0	1	0,64	0	0	0	0	0	0,68	0	0	0	1	0
7	ООО «Юна»	0,56	0	0	0	0	0	0,62	0	0	0	0	0	0,74	0	0	0	1	0	0,46	0	0	1	0	0	0,62	0	0	0	0	0
8	ООО «Сапсан Трейд»	0,84	0	0	0	0	0	0,82	0	0	0	0	0	0,86	0	0	0	0	1	0,76	0	0	0	0	0	0,72	0	0	0	1	0
9	ООО «Кристина»	0,52	0	0	1	0	0	0,74	0	0	0	1	0	0,80	0	0	0	0	0	0,82	0	0	0	0	0	0,74	0	0	0	1	0
10	ООО «Пульс Торг»	0,62	0	0	0	0	0	0,76	0	0	0	0	0	0,58	0	0	0	0	0	0,68	0	0	0	1	0	0,90	0	0	0	0	1
11	ООО «Стимул Трейд»	0,46	0	0	1	0	0	0,48	0	0	1	0	0	0,70	0	0	0	1	0	0,62	0	0	0	0	0	0,36	0	0	0	0	0
12	ООО «АУРУМ»	0,78	0	0	0	0	0	0,86	0	0	0	0	1	0,94	0	0	0	0	1	0,86	0	0	0	0	1	0,94	0	0	0	0	1
13	ООО «Везето»	0,72	0	0	0	1	0	0,88	0	0	0	0	1	0,74	0	0	0	1	0	0,68	0	0	0	1	0	0,46	0	0	1	0	0
14	ООО «Торетто»	0,86	0	0	0	0	1	0,72	0	0	0	1	0	0,84	0	0	0	0	0	0,78	0	0	0	0	0	0,90	0	0	0	0	1
15	ООО «ХОР-Трейд»	0,62	0	0	0	0	0	0,82	0	0	0	0	0	0,78	0	0	0	0	0	0,84	0	0	0	0	0	0,68	0	0	0	1	0

Таблица И.4 – Результаты определения комплексного показателя уровня зрелости инфраструктурных адаптивных способностей предприятий розничной торговли на основе методики нечеткой логики

№ п/п	Предприятия розничной торговли	Промежуточные расчеты для определения комплексного показателя					Комплексный показатель уровня зрелости инфраструктурных адаптивных способностей	Уровень зрелости инфраструктурных адаптивных способностей
		$\beta_1=0,075$	$\beta_2=0,300$	$\beta_3=0,500$	$\beta_4=0,700$	$\beta_5=0,900$		
		<i>N</i>	<i>H</i>	<i>C</i>	<i>B</i>	<i>V</i>		
1	ООО «Мир продуктов»	0,000	0,000	0,000	0,189	0,000	0,189	предельно низкий
2	ООО «Атлант-Фуд»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,297	0,297	низкий
3	ООО «МДК-милк»	0,000	0,000	0,000	0,189	0,180	0,369	средний
4	ООО «Альфа ресурс»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,657	0,657	достаточно высокий
5	ООО «Фирма «Донспецторг»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,540	0,540	достаточно высокий
6	ООО «Престиж»	0,000	0,000	0,000	0,280	0,180	0,460	средний
7	ООО «Юна»	0,000	0,000	0,065	0,140	0,000	0,205	предельно низкий
8	ООО «Сапсан Трейд»	0,000	0,000	0,000	0,049	0,180	0,229	низкий
9	ООО «Кристина»	0,000	0,000	0,165	0,238	0,000	0,403	средний
10	ООО «Пульс Торг»	0,000	0,000	0,000	0,091	0,063	0,154	предельно низкий
11	ООО «Стимул Трейд»	0,000	0,000	0,300	0,140	0,000	0,440	средний
12	ООО «АУРУМ»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,603	0,603	достаточно высокий
13	ООО «Везето»	0,000	0,000	0,035	0,462	0,243	0,740	высокий
14	ООО «Торетто»	0,000	0,000	0,000	0,189	0,360	0,549	достаточно высокий
15	ООО «ХОР-Трейд»	0,000	0,000	0,000	0,049	0,000	0,049	предельно низкий

$MaxM_I = 0,740$
 $MinM_I = 0,049$
 $iM_I = 0,208$

$M_I \Rightarrow \begin{cases} 0,740 \leq M_I \leq 1 \rightarrow \text{высокий} \\ 0,532 \leq M_I < 0,740 \rightarrow \text{достаточно высокий} \\ 0,324 \leq M_I < 0,532 \rightarrow \text{средний} \\ 0,208 \leq M_I < 0,324 \rightarrow \text{низкий} \\ 0,000 \leq M_I \leq 0,208 \rightarrow \text{предельно низкий} \end{cases}$

Таблица И.5 – Карта оценки адаптивных способностей к обучению предприятий розничной торговли на основе методики нечеткой логики

№ п/п	Предприятия розничной торговли	Средняя относи- тельная бальная оценка, коэфф.	2.1. Способность персонала к выполнению кроссфункциональных задач («Т-образный специалист»)					Средняя относи- тельная бальная оценка, коэфф.	2.2. Способность персонала к созданию инноваций и поощрению их на предприятии					Средняя относи- тельная бальная оценка, коэфф.	2.3. Способность персонала к непрерывному обучению цифровым технологиям для адаптивного развития предприятия					Средняя относи- тельная бальная оценка, коэфф.	2.4. Умение персонала применять базовые цифровые и информационные технологии при решении прикладных задач адаптивного развития					Средняя относи- тельная бальная оценка, коэфф.	2.5. Способность персонала развивать систему кибербезопасности на предприятии				
			$\Omega_1=0,33$						$\Omega_2=0,27$						$\Omega_3=0,20$						$\Omega_4=0,13$						$\Omega_5=0,07$				
			принадлежность к терм- множествам						принадлежность к терм-множествам						принадлежность к терм-множествам						принадлежность к терм-множествам						принадлежность к терм-множествам				
			N	H	C	B	V		N	H	C	B	V		N	H	C	B	V		N	H	C	B	V		N	H	C	B	V
1	ООО «Мир продуктов»	0,46	0	0	1	0	0	0,50	0	0	1	0	0	0,62	0	0	0	0	0	0,52	0	0	1	0	0	0,38	0	0	0	0	0
2	ООО «Атлант- Фуд»	0,56	0	0	0	0	0	0,68	0	0	0	1	0	0,84	0	0	0	0	0	0,74	0	0	0	1	0	0,86	0	0	0	0	1
3	ООО «МДК- млк»	0,64	0	0	0	0	0	0,82	0	0	0	0	0	0,86	0	0	0	0	1	0,76	0	0	0	0	0	0,58	0	0	0	0	0
4	ООО «Альфа ресурс»	0,86	0	0	0	0	1	0,84	0	0	0	0	0	0,88	0	0	0	0	1	0,90	0	0	0	0	1	0,76	0	0	0	0	0
5	ООО «Фирма «Донспецторг»	0,78	0	0	0	0	0	0,74	0	0	0	1	0	0,82	0	0	0	0	0	0,84	0	0	0	0	0	0,78	0	0	0	0	0
6	ООО «Престиж»	0,64	0	0	0	0	0	0,70	0	0	0	1	0	0,68	0	0	0	1	0	0,70	0	0	0	1	0	0,54	0	0	1	0	0
7	ООО «Юна»	0,58	0	0	0	0	0	0,74	0	0	0	1	0	0,62	0	0	0	0	0	0,64	0	0	0	0	0	0,48	0	0	1	0	0
8	ООО «Сапсан Трейд»	0,82	0	0	0	0	0	0,80	0	0	0	0	0	0,74	0	0	0	1	0	0,76	0	0	0	0	0	0,62	0	0	0	0	0
9	ООО «Кристина»	0,72	0	0	0	1	0	0,48	0	0	1	0	0	0,54	0	0	1	0	0	0,54	0	0	1	0	0	0,34	0	1	0	0	0
10	ООО «Пульс Торг»	0,62	0	0	0	0	0	0,58	0	0	0	0	0	0,52	0	0	1	0	0	0,62	0	0	0	0	0	0,38	0	0	0	0	0
11	ООО «Стимул Трейд»	0,68	0	0	0	1	0	0,64	0	0	0	0	0	0,56	0	0	0	0	0	0,56	0	0	0	0	0	0,46	0	0	1	0	0
12	ООО «АУРУМ»	0,9	0	0	0	0	1	0,96	0	0	0	0	1	0,92	0	0	0	0	1	0,86	0	0	0	0	1	0,68	0	0	0	1	0
13	ООО «Везето»	0,84	0	0	0	0	0	0,78	0	0	0	0	0	0,82	0	0	0	0	0	0,84	0	0	0	0	1	0,84	0	0	0	0	1
14	ООО «Торетто»	0,76	0	0	0	0	0	0,86	0	0	0	0	1	0,90	0	0	0	0	1	0,82	0	0	0	0	0	0,74	0	0	0	1	0
15	ООО «ХОР- Трейд»	0,56	0	0	0	0	0	0,58	0	0	0	0	0	0,68	0	0	0	1	0	0,64	0	0	0	0	0	0,56	0	0	0	0	0

Таблица И.6 – Результаты определения комплексного показателя уровня зрелости адаптивных способностей к обучению предприятий розничной торговли на основе методики нечеткой логики

№ п/п	Предприятия розничной торговли	Промежуточные расчеты для определения комплексного показателя					Комплексный показатель уровня зрелости адаптивных способностей к обучению	Уровень зрелости адаптивных способностей к обучению
		$\beta_1=0,075$	$\beta_2=0,300$	$\beta_3=0,500$	$\beta_4=0,700$	$\beta_5=0,900$		
		N	H	C	B	V		
1	ООО «Мир продуктов»	0,000	0,000	0,365	0,000	0,000	0,365	низкий
2	ООО «Атлант-Фуд»	0,000	0,000	0,000	0,280	0,063	0,343	низкий
3	ООО «МДК-милк»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,180	0,180	предельно низкий
4	ООО «Альфа ресурс»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,594	0,594	средний
5	ООО «Фирма «Донспецторг»	0,000	0,000	0,000	0,189	0,000	0,189	предельно низкий
6	ООО «Престиж»	0,000	0,000	0,035	0,420	0,000	0,455	средний
7	ООО «Юна»	0,000	0,000	0,035	0,189	0,000	0,224	предельно низкий
8	ООО «Сапсан Трейд»	0,000	0,000	0,000	0,140	0,000	0,140	предельно низкий
9	ООО «Кристина»	0,000	0,021	0,300	0,231	0,000	0,552	средний
10	ООО «Пульс Торг»	0,000	0,000	0,100	0,000	0,000	0,100	предельно низкий
11	ООО «Стимул Трейд»	0,000	0,000	0,035	0,231	0,000	0,266	низкий
12	ООО «АУРУМ»	0,000	0,000	0,000	0,049	0,837	0,886	высокий
13	ООО «Везето»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,180	0,180	предельно низкий
14	ООО «Торетто»	0,000	0,000	0,000	0,049	0,423	0,472	средний
15	ООО «ХОР-Трейд»	0,000	0,000	0,000	0,140	0,000	0,140	предельно низкий

$MaxM_E = 0,886$
 $MinM_E = 0,100$
 $iM_E = 0,237$

$M_E \Rightarrow \begin{cases} 0,886 \leq M_E \leq 1 \rightarrow \text{высокий} \\ 0,649 \leq M_E < 0,886 \rightarrow \text{достаточно высокий} \\ 0,413 \leq M_E < 0,649 \rightarrow \text{средний} \\ 0,237 \leq M_E < 0,413 \rightarrow \text{низкий} \\ 0,000 \leq M_E \leq 0,237 \rightarrow \text{предельно низкий} \end{cases}$

Таблица И.7 – Карта оценки управленческих реконфигурационных адаптивных способностей предприятий розничной торговли на основе методики нечеткой логики

№ п/п	Предприятия розничной торговли	Средняя относительная балльная оценка, коэфф.	3.1. Способность предприятия своевременно реагировать на изменения бизнес-среды					Средняя относительная балльная оценка, коэфф.	3.2. Способность всех подсистем предприятия к постоянному взаимодействию при разработке и реализации целей адаптивного развития					Средняя относительная балльная оценка, коэфф.	3.3. Способность предприятия к цифровому управлению процессами и организации торговли					Средняя относительная балльная оценка, коэфф.	3.4. Способность к реконфигурации функций управления на основе цифровых и информационных технологий					Средняя относительная балльная оценка, коэфф.	3.5. Способность предприятия к преодолению сопротивлений персонала в процессе внедрения адаптивных изменений				
			$\Omega_1=0,33$						$\Omega_2=0,27$						$\Omega_3=0,20$						$\Omega_4=0,13$						$\Omega_5=0,07$				
			принадлежность к терм-множествам						принадлежность к терм-множествам						принадлежность к терм-множествам						принадлежность к терм-множествам						принадлежность к терм-множествам				
			N	H	C	B	V		N	H	C	B	V		N	H	C	B	V		N	H	C	B	V		N	H	C	B	V
1	ООО «Мир продуктов»	0,82	0	0	0	0	0	0,86	0	0	0	0	1	0,56	0	0	0	0	0	0,62	0	0	0	0	0	0,68	0	0	0	1	0
2	ООО «Атлант-Фуд»	0,84	0	0	0	0	0	0,74	0	0	0	1	0	0,78	0	0	0	0	0	0,74	0	0	0	1	0	0,84	0	0	0	0	0
3	ООО «МДК-милк»	0,78	0	0	0	0	0	0,68	0	0	0	1	0	0,86	0	0	0	0	1	0,82	0	0	0	0	0	0,76	0	0	0	0	0
4	ООО «Альфа ресурс»	0,92	0	0	0	0	1	0,94	0	0	0	0	1	0,96	0	0	0	0	1	0,88	0	0	0	0	1	0,84	0	0	0	0	0
5	ООО «Фирма «Донспецторг»	0,88	0	0	0	0	1	0,82	0	0	0	0	0	0,84	0	0	0	0	0	0,78	0	0	0	0	0	0,62	0	0	0	0	0
6	ООО «Престиж»	0,68	0	0	0	1	0	0,70	0	0	0	1	0	0,58	0	0	0	0	0	0,48	0	0	1	0	0	0,46	0	0	1	0	0
7	ООО «Юна»	0,46	0	0	1	0	0	0,74	0	0	0	1	0	0,56	0	0	0	0	0	0,54	0	0	1	0	0	0,64	0	0	0	0	0
8	ООО «Сапсан Трейд»	0,92	0	0	0	0	1	0,84	0	0	0	0	0	0,74	0	0	0	1	0	0,78	0	0	0	0	0	0,86	0	0	0	0	1
9	ООО «Кристина»	0,62	0	0	0	0	0	0,70	0	0	0	1	0	0,76	0	0	0	0	0	0,68	0	0	0	1	0	0,56	0	0	0	0	0
10	ООО «Пульс Торг»	0,72	0	0	0	1	0	0,38	0	0	0	0	0	0,50	0	0	1	0	0	0,54	0	0	1	0	0	0,36	0	0	0	0	0
11	ООО «Стимул Трейд»	0,38	0	0	0	0	0	0,42	0	0	0	0	0	0,50	0	0	1	0	0	0,52	0	0	1	0	0	0,34	0	1	0	0	0
12	ООО «АУРУМ»	0,96	0	0	0	0	1	0,90	0	0	0	0	1	0,92	0	0	0	0	1	0,88	0	0	0	0	1	0,94	0	0	0	0	1
13	ООО «Везето»	0,84	0	0	0	0	0	0,78	0	0	0	0	0	0,86	0	0	0	0	0	0,82	0	0	0	0	1	0,76	0	0	0	0	1
14	ООО «Торетто»	0,78	0	0	0	0	0	0,76	0	0	0	0	0	0,84	0	0	0	0	0	0,86	0	0	0	0	1	0,58	0	0	0	0	0
15	ООО «ХОР-Трейд»	0,82	0	0	0	0	0	0,72	0	0	0	1	0	0,64	0	0	0	0	0	0,54	0	0	1	0	0	0,38	0	0	0	0	0

Таблица И.8 – Результаты определения комплексного показателя уровня зрелости управленческих реконфигурационных адаптивных способностей предприятий розничной торговли на основе методики нечеткой логики

№ п/п	Предприятия розничной торговли	Промежуточные расчеты для определения комплексного показателя					Комплексный показатель уровня зрелости управленческих реконфигурационных адаптивных способностей	Уровень зрелости управленческих реконфигурационных адаптивных способностей
		$\beta_1=0,075$	$\beta_2=0,300$	$\beta_3=0,500$	$\beta_4=0,700$	$\beta_5=0,900$		
		N	H	C	B	V		
1	ООО «Мир продуктов»	0,000	0,000	0,000	0,049	0,243	0,292	низкий
2	ООО «Атлант-Фуд»	0,000	0,000	0,000	0,280	0,000	0,280	низкий
3	ООО «МДК-милк»	0,000	0,000	0,000	0,189	0,180	0,369	низкий
4	ООО «Альфа ресурс»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,837	0,837	достаточно высокий
5	ООО «Фирма «Донспецторг»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,297	0,297	низкий
6	ООО «Престиж»	0,000	0,000	0,100	0,420	0,000	0,520	средний
7	ООО «Юна»	0,000	0,000	0,230	0,189	0,000	0,419	низкий
8	ООО «Сапсан Трейд»	0,000	0,000	0,000	0,140	0,360	0,500	средний
9	ООО «Кристина»	0,000	0,000	0,000	0,280	0,000	0,280	низкий
10	ООО «Пульс Торг»	0,000	0,000	0,165	0,231	0,000	0,396	низкий
11	ООО «Стимул Трейд»	0,000	0,021	0,165	0,000	0,000	0,186	предельно низкий
12	ООО «АУРУМ»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,900	0,900	высокий
13	ООО «Везето»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,180	0,180	предельно низкий
14	ООО «Торетто»	0,000	0,000	0,000	0,000	0,117	0,117	предельно низкий
15	ООО «ХОР-Трейд»	0,000	0,000	0,065	0,189	0,000	0,254	низкий

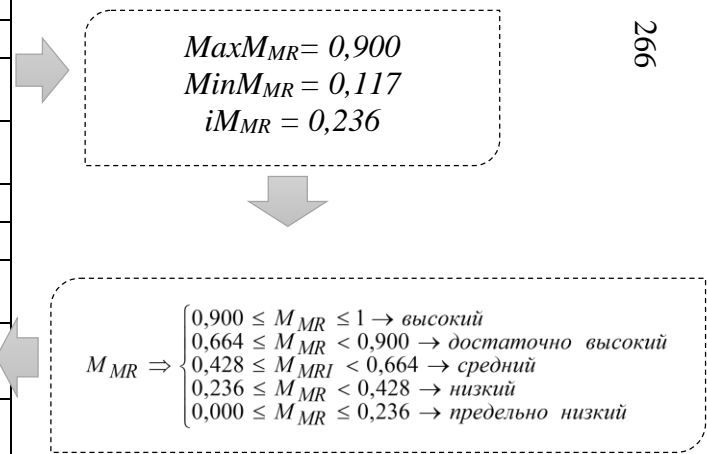


Таблица И.9 – Обобщенные результаты определения уровня зрелости адаптивных способностей предприятий розничной торговли на основе методики нечеткой логики

№ п/п	Предприятия розничной торговли	Инфраструктурные адаптивные способности		Адаптивные способности к обучению		Управленческие реконфигурационные адаптивные способности		Комплексный показатель общего уровня адаптивных способностей	Общий уровень зрелости адаптивных способностей
		Комплексный показатель	Уровень зрелости	Комплексный показатель	Уровень зрелости	Комплексный показатель	Уровень зрелости		
1	ООО «Мир продуктов»	0,189	<i>предельно низкий</i>	0,365	<i>низкий</i>	0,292	<i>низкий</i>	0,282	<i>начальный</i>
2	ООО «Атлант-Фуд»	0,297	<i>низкий</i>	0,343	<i>низкий</i>	0,280	<i>низкий</i>	0,307	<i>базовый</i>
3	ООО «МДК-милк»	0,369	<i>средний</i>	0,180	<i>предельно низкий</i>	0,369	<i>низкий</i>	0,306	<i>базовый</i>
4	ООО «Альфа ресурс»	0,657	<i>достаточно высокий</i>	0,594	<i>средний</i>	0,837	<i>достаточно высокий</i>	0,696	<i>высокий</i>
5	ООО «Фирма «Донспецторг»	0,540	<i>достаточно высокий</i>	0,189	<i>предельно низкий</i>	0,297	<i>низкий</i>	0,342	<i>базовый</i>
6	ООО «Престиж»	0,460	<i>средний</i>	0,455	<i>средний</i>	0,520	<i>средний</i>	0,478	<i>базовый</i>
7	ООО «Юна»	0,205	<i>предельно низкий</i>	0,224	<i>предельно низкий</i>	0,419	<i>низкий</i>	0,283	<i>начальный</i>
8	ООО «Сапсан Трейд»	0,229	<i>низкий</i>	0,140	<i>предельно низкий</i>	0,500	<i>средний</i>	0,290	<i>начальный</i>
9	ООО «Кристина»	0,403	<i>средний</i>	0,552	<i>средний</i>	0,280	<i>низкий</i>	0,412	<i>базовый</i>
10	ООО «Пульс Торг»	0,154	<i>предельно низкий</i>	0,100	<i>предельно низкий</i>	0,396	<i>низкий</i>	0,217	<i>минимальный (нулевой)</i>
11	ООО «Стимул Трейд»	0,440	<i>средний</i>	0,266	<i>низкий</i>	0,186	<i>предельно низкий</i>	0,297	<i>базовый</i>
12	ООО «АУРУМ»	0,603	<i>достаточно высокий</i>	0,886	<i>высокий</i>	0,900	<i>высокий</i>	0,796	<i>максимальный</i>
13	ООО «Везето»	0,740	<i>высокий</i>	0,180	<i>предельно низкий</i>	0,180	<i>предельно низкий</i>	0,367	<i>базовый</i>
14	ООО «Торетто»	0,549	<i>достаточно высокий</i>	0,472	<i>средний</i>	0,117	<i>предельно низкий</i>	0,379	<i>базовый</i>
15	ООО «ХОР-Трейд»	0,049	<i>предельно низкий</i>	0,140	<i>предельно низкий</i>	0,254	<i>низкий</i>	0,148	<i>минимальный (нулевой)</i>

ПРИЛОЖЕНИЕ К

Методический подход к оценке эффективности адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли на основе построения когнитивной модели

Предлагаемая методика предполагает реализацию следующих этапов:

Первым этапом является формирование множества внутренних базовых и целевых факторов адаптивности предприятия розничной торговли на основе применения методов экспертного анализа и таксономического метода. Целевыми факторами в рамках разрабатываемой когнитивной модели является уровень адаптивности предприятия розничной торговли (L^A) и темп роста товарооборота ($\Delta T\%$). Выбор данных критериальных показателей обусловлен тем, что, данные переменные являются наиболее сильными дискриминаторами, характеризующими развитие предприятия. Применение указанных переменных позволяет оценить эффективность действующей адаптивной стратегии на основе когнитивной модели не только для менеджеров, но и для собственников бизнеса.

На втором этапе предлагаемой методики осуществляется формирование множества внутренних и внешних базовых факторов адаптивности предприятия розничной торговли на основе использования процедур PEST- и экспертного анализа.

На третьем этапе осуществляется идентификация внутренних и внешних факторов, влияющих на уровень адаптивности предприятия розничной торговли на основе корреляционно-регрессионного анализа.

В табл. К.1 приведен перечень факторов внешней и внутренней среды, которые оказывают наибольшее влияние на эффективность реализации адаптивной стратегии предприятия розничной торговли, а также шифры факторов для построения когнитивной модели.

На четвертом этапе для построения когнитивной модели формируется матрица смежности, отражающая функциональную структуру адаптивной стратегии предприятия розничной торговли. В обычной когнитивной модели матрица смежности вершин орграфа содержит только три элемента: -1, 0, 1. Отрицательное значение (-1) означает, что увеличение фактора-причины приводит к уменьшению фактора-следствия – это обратная связь, положительное значение. (+1) означает, что увеличение фактора-причины приводит к увеличению фактора-следствия – это прямая связь, ноль свидетельствует об отсутствии связи между факторами.

Таблица К.1 - Система факторов, влияющих на эффективность реализации адаптивной стратегии предприятия розничной торговли (авторская разработка)

№	Шифр	Название фактора
<i>Целевые факторы</i>		
1	L ^A	Уровень адаптивности предприятия розничной торговли
2	ΔT%	Темп роста товарооборота
<i>Внутренние базисные факторы</i>		
3	L ^{PA}	Уровень рыночной активности
4	L ^{DP}	Уровень деловой репутации
5	L ^{KM}	Уровень качества менеджмента
6	L ^{ЦЗбп}	Уровень цифровой зрелости бизнес-процессов
<i>Внешние базисные факторы</i>		
7	C ^{Трз}	Уровень сложности процессов трансформации деятельности предприятий розничной торговли в соответствии с законодательством РФ
8	M ^{KP}	Изменение конъюнктуры потребительского рынка
9	D ^{ФРв}	Доступ к внешним источникам формирования финансовых ресурсов
10	E ^{Сб_Квд}	Уровень сбалансированности каналов взаимодействия с ассоциированными субъектами (поставщиками, конкурентами, потребителями, персоналом и другими стейкхолдерами)
11	L ^{KY}	Уровень конкурентной устойчивости предприятия розничной торговли
12	L ^{ЭP}	Уровень экономического развития базовых отраслей региона

Примечание: сформировано автором

Сила воздействия определяется как передаточный коэффициент, который вычисляется по заданным экспертом приростам фактора-причины и фактора-следствия:

$$\omega_{i,j} = \frac{\Delta p_i^p}{\Delta p_s^r} \quad (\text{К.1})$$

где, Δp_i^p – прирост фактора-причины; Δp_s^r – прирост фактора-следствия.

При условии, что значения факторов-причин и фактора-следствия – числовые и известна функциональная зависимость фактора-следствия от множества факторов-причин используется режим задачи функциональной зависимости.

Нечеткая когнитивная карта отображает исследуемый объект в виде взвешенного ориентированного графа, вершины которого соответствуют элементам множества E (факторам), а дуги – ненулевым элементам отношения W , то есть причинно-следственным связям. Каждая дуга имеет вес, задаваемый соответствующим значением $\omega_{i,j}$. Отношение W можно представить в виде когнитивной матрицы W размерности $(n \times n)$, где n – число элементов (факторов) в системе. Данная матрица интерпретируется как матрица смежности данного графа. Состояние системы в настоящий момент времени определяется набором значений всех факторов нечеткой когнитивной модели. Целевое состояние системы задается вектором значений множества целевых факторов, влияющих на уровень адаптивности предприятия розничной торговли.

В табл. К.2 приведена полученная в рамках данного исследования матрица смежности вершин орграфа – когнитивная матрица (на примере условного предприятия розничной торговли «D»).

Таблица К.2. Матрица смежности вершин орграфа когнитивной модели адаптивности предприятия розничной торговли «D»

№	Шифр	L ^A	L ^{PA}	L ^{DP}	L ^{KM}	L ^{Ц36п}	ΔT%	C ^{Тр3}	M ^{KP}	Д ^{ФРв}	Е ^{С6_КВд}	L ^{KY}	L ^{ЭP}
1	L ^A	0	0,228	0,417	0,152	0,519	0,5	-0,48	0,421	-0,4	-0,38	-0,36	-0,3
2	L ^{PA}	0,3	0	0,347	0,1	0,3	0	0	0	0	0	0	0
3	L ^{DP}	0,4	0,1	0	0,54	0,02	0	0	0	0	0	0	0
4	L ^{KM}	0,4	0	0,1	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0
5	L ^{Ц36п}	0,4 5	0	0,34	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0
6	ΔT%	0,3	0,5	0,15	0,8	0,2	0	0	0,5	0	-0,1	-0,5	0
7	C ^{Тр3}	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0
8	M ^{KP}	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0,9	0
9	Д ^{ФРв}	0	0	0	0	0	0	0	-0,3	0	0,1	0	0,2
10	Е ^{С6_КВд}	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0
11	L ^{KY}	0	0	0	0	0	0	0	-0,05	0	0	0	0,1
12	L ^{ЭP}	0	0	0	0	0	0	0,4	-0,1	0,2	0,1	0,8	0

Примечание: сформировано автором

Пятый этап предложенной методики оценки эффективности действующей адаптивной стратегии предполагает построение взвешенного ориентированного графа когнитивной модели уровня адаптивности предприятия розничной торговли. Построенный орграф приведен на рис. 3.5.

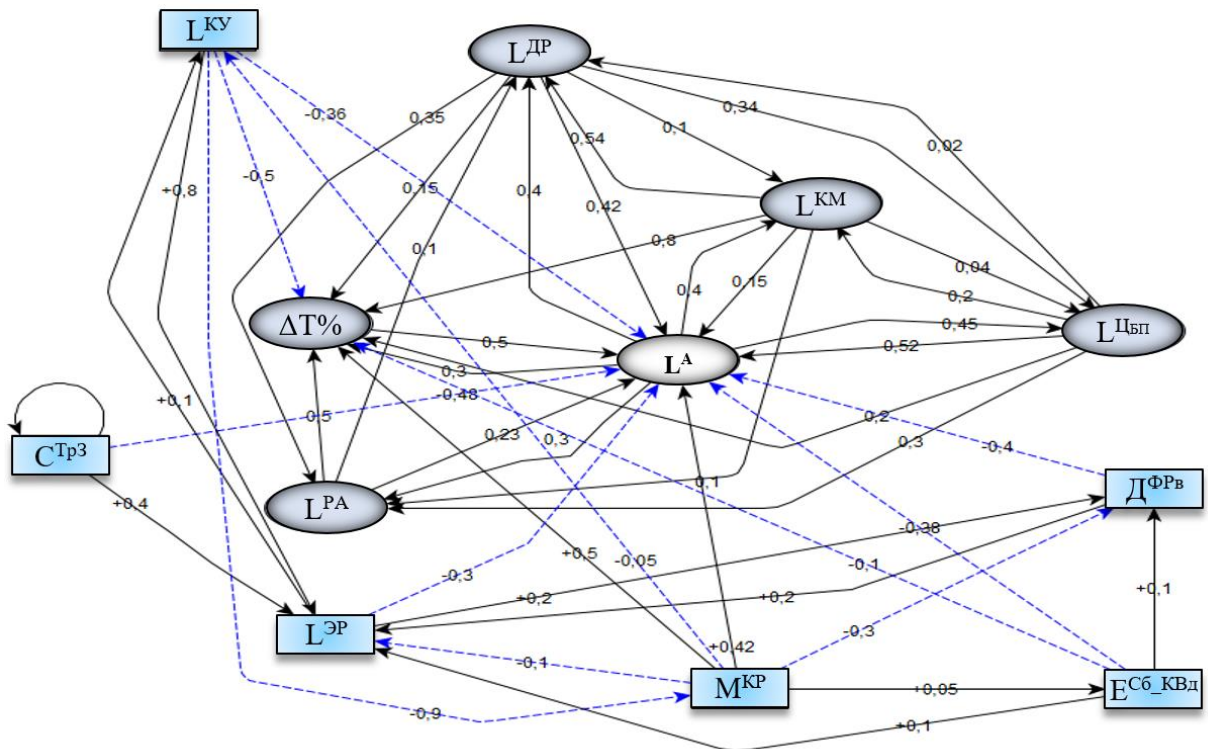


Рисунок К.1- Когнитивная модель уровня адаптивности предприятия розничной торговли (разработано автором)

Внутренние факторы на рис. К.1 обозначены овалом, а внешние – прямоугольниками. Причинно-следственные связи отмечены стрелками. Прямое (усиливающее) влияние одного фактора на другой обозначено сплошной линией, а отрицательное (тормозящее) – прерывистой линией. Интенсивность воздействия одного фактора на другой обозначена соответствующим положительным или отрицательным числом у стрелки. Выделена и проанализирована взаимосвязь целевых факторов с базовыми внутренними и внешними.

На рис. К.2 изображено непосредственное влияние базовых факторов на один из целевых факторов – уровень адаптивности предприятия розничной торговли.

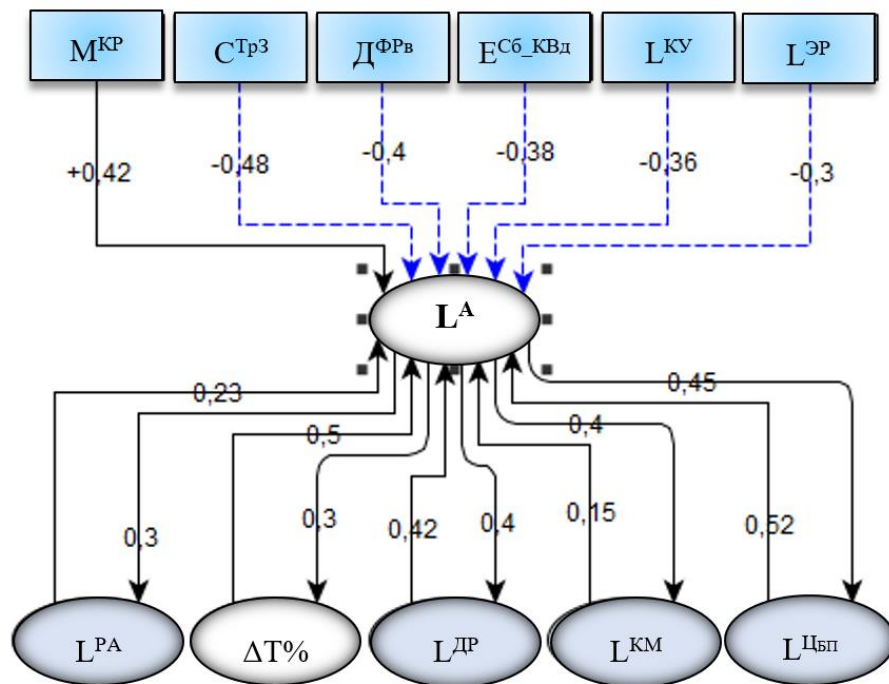


Рисунок К.2 – Влияние базовых факторов на уровень адаптивности предприятия розничной торговли (сформировано автором)

Согласно рис. К.2, все внутренние факторы оказывают прямое влияние на уровень адаптивности предприятия розничной торговли (L^A), тогда как все внешние (за исключением фактора M^{KP} – «изменение конъюнктуры потребительского рынка») – оказывают обратное влияние на уровень адаптивности предприятия розничной торговли (L^A), то есть учитывают угрозы адаптивному функционированию и развитию предприятий розничной торговли.

На рис. К.3 приведены результаты когнитивного моделирования непосредственного влияния базовых факторов на другой целевой фактор – темп роста товарооборота предприятия розничной торговли. Для целевого фактора $\Delta T\%$ ситуация аналогичная: внутренние факторы влияют положительно, а внешние, в большинстве своем, отрицательно.

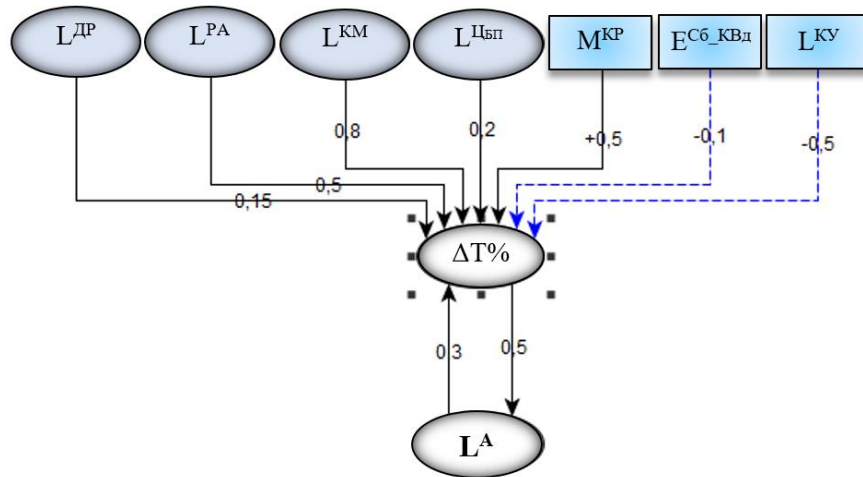


Рисунок К.3 – Влияние базовых факторов на рост объема товарооборота предприятия розничной торговли (сформировано автором)

Шестой этап предложенного научно-методического подхода предполагает оценку системных показателей когнитивной модели адаптивности предприятия розничной торговли:

Шаг 1. От исходной когнитивной матрицы уровня адаптивности предприятия розничной торговли W (табл. К.2) переходят к когнитивной матрице положительных связей R размерностью $(2n \times 2n)$ на основе процедуры замены (табл. 3). При этом, соблюдаются условия:

если: $\omega_{i,j} > 0$, то $r_{2i-1,2j-1} = \omega_{i,j}, r_{2i,2j} = \omega_{i,j}$;

если: $\omega_{i,j} < 0$, то $r_{2i-1,2j-1} = -\omega_{i,j}, r_{2i,2j} = -\omega_{i,j}$

Другие элементы матрицы R принимают нулевое значение.

Шаг 2. Определяем транзитивное замыкание нечеткого отношения R в соответствии с выражением:

$$\tilde{R} = \bigcup_{i=1}^n R^i = R \cup R^2 \cup \dots \cup R^n, \quad (\text{К.2})$$

где, $R^2 = R \times R$.

Произведение нечетких отношений вычисляется согласно процедуре:

если $D = A \times B$, то $d_{i,j} = \max_{k=1,\dots,n} a_{i,k} \cdot b_{k,j}$, $i = \overline{1,n}$, $j = \overline{1,n}$.

Шаг 3. Осуществляется переход от вспомогательной матрицы R транзитивно замкнутой когнитивной матрице V , элементами которой выступают пары $(v_{i,j}^+, v_{i,j}^-)$, где $v_{i,j}^+$ и $v_{i,j}^-$ соответственно характеризуют силу положительного и отрицательного влияния i -го элемента на j -й элемент:

$$v_{i,j}^+ = \max(r_{2i-1,2j-1}, r_{2i,2j}); \quad v_{i,j}^- = -\max(r_{2i-1,2j}, r_{2i,2j-1}). \quad (\text{К.3})$$

Таблица К.3 – Когнитивная матрица положительных связей R уровня адаптивности предприятия розничной торговли

R	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	
1	0	0	0,228	0	0,417	0	0,152	0	0,519	0	0,5	0	0,3	0	0,7	0	0	0,7	0	0,7	0	0,7	0	0,7	
2	0	0	0	0,228	0	0,417	0	0,152	0	0,519	0	0,5	0	0,3	0	0,7	0,7	0	0,7	0	0,7	0	0,7	0	
3	0,3	0	0	0	0,347	0	0,1	0	0,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
4	0	0,3	0	0	0	0,347	0	0,1	0	0,3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5	0,4	0	0,1	0	0	0	0,54	0	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	0	0,4	0	0,1	0	0	0	0,54	0	0,02	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7	0,4	0	0	0	0,1	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0,4	0	0	0	0,1	0	0	0	0,2	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9	0,45	0	0	0	0,34	0	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0,45	0	0	0	0,34	0	0,04	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11	0,3	0	0,5	0	0,15	0	0,8	0	0,2	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0,1	0	0,5	0	0	0
12	0	0,3	0	0,5	0	0,15	0	0,8	0	0,2	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0,1	0	0,5	0	0	0	0
13	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9	0	0
16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,9	0	0	0
17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0	0	0,1	0	0	0	0	0,2	0
18	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,3	0	0	0	0	0,1	0	0	0	0	0,2
19	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
20	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0
21	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0,1	0
22	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,05	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,1
23	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0	0	0,1	0,2	0	0,1	0	0,8	0	0	0	0
24	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,4	0,1	0	0	0,2	0	0,1	0	0,8	0	0	0

Результаты проведенных расчетов приведены в табл. К.4.

Таблица К.4 – Матрица V уровня адаптивности предприятия розничной торговли, элементами которой выступают пары $(v_{i,j}^+, v_{i,j}^-)$

	1	1	2	2	3	3	4	4	5	5	6	6	7	7	8	8	9	9	10	10	11	11	12	12
1	0,587	0	0,19	0	0,522	0	0,327	0	0,581	0	0,34	0	0,279	-0,2	0,61	-0,01	0	-0,5	0	-0,5	0,03	-1,2	0	0,6
2	0,351	0	0,17	0	0,276	0	0,313	0	0,278	0	0,157	0	0,139	-0,1	0,39	-0,011	0	-0,3	0	-0,3	0	-0,7	0	0,3
3	0,376	0	0,184	0	0,293	0	0,363	0	0,219	0	0,128	0	0,137	-0,1	0,4	-0,014	0	-0,2	0	-0,3	0	-0,8	0	0,3
4	0,328	0	0,153	0	0,203	0	0,325	0	0,167	0	0,065	0	0,099	-0,1	0,32	-0,014	0	-0,1	0	-0,2	0	-0,7	0	0,2
5	0,398	0	0,166	0	0,254	0	0,33	0	0,219	0	0,076	0	0,113	-0,1	0,36	-0,016	0	-0,2	0	-0,2	0	-0,8	0	0,2
6	0,533	0	0,261	0	0,488	0	0,482	0	0,423	0	0,31	0	0,231	-0,1	0,63	-0,011	0	-0,5	0	-0,5	0	-0,9	0	0,5
7	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,125	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0	0,01	0	0	-0	0	-0	0	-0,1	0	0
9	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,04	0	0	-0,034	0	0	0	0	0,02	-0	0,05	0
10	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0
11	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,02	0	0	-0,012	0	0	0	0	0,01	0	0,02	0
12	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,148	0	0	-0,017	0,02	0	0,01	0	0,19	-0	0,01	0

Примечание: сформировано авторами по результатам расчетов

Шаг 4. Расчет двух основных показателей нечеткой когнитивной карты (НКК) адаптивности предприятия розничной торговли:

а) влияние i -го элемента на j -й элемент $(h_{i,j})$;

б) консонанс влияния i -го элемента на j -й элемент когнитивной модели уровня адаптивности предприятия розничной торговли.

Влияние i -го элемента на j -й элемент определяется по формуле:

$$h_{i,j} = \text{sign}(v_{i,j}^+ + v_{i,j}^-) \cdot \max(|v_{i,j}^+|, |v_{i,j}^-|), |v_{i,j}^+| \neq |v_{i,j}^-|. \quad (\text{К.4})$$

Таблица К.5 – Матрица влияния i -го элемента на j -й элемент $(h_{i,j})$

h_{ij}	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	0,587	0,19	0,522	0,327	0,581	0,34	0,279	0,611	-0,52	-0,51	-1,15	-0,65
2	0,351	0,17	0,276	0,313	0,278	0,157	0,139	0,389	-0,26	-0,28	-0,65	-0,28
3	0,376	0,18	0,293	0,363	0,219	0,128	0,137	0,405	-0,23	-0,25	-0,75	-0,26
4	0,328	0,15	0,203	0,325	0,167	0,065	-0,11	0,317	-0,15	-0,17	-0,67	-0,18
5	0,398	0,17	0,254	0,33	0,219	0,076	-0,13	0,361	-0,17	-0,19	-0,75	-0,2
6	0,533	0,26	0,488	0,482	0,423	0,31	0,231	0,631	-0,49	-0,5	-0,93	-0,54
7	0	0	0	0	0	0	0,125	0	0	0	0	0
8	0	0	0	0	0	0	-0,04	0,009	-0,02	-0,01	-0,11	0
9	0	0	0	0	0	0	0,04	-0,03	0	0,004	0,018	0,051
10	0	0	0	0	0	0	0	0,002	0	0	0	-0
11	0	0	0	0	0	0	0,02	-0,01	0	0,002	0,009	0,017
12	0	0	0	0	0	0	0,148	-0,02	0,024	0,012	0,186	0,009

Примечание: сформировано автором по результатам расчетов

Степень когнитивного консонанса факторов, влияющих на уровень адаптивности предприятия розничной торговли c_{ij} определяется согласно следующего соотношения:

$$c_{ij} = \frac{|v_{i,j}^+ + v_{i,j}^-|}{|v_{i,j}^+| + |v_{i,j}^-|} \quad (\text{K.5})$$

$$0 \leq c_{ij} \leq 1. \quad (\text{K.6})$$

Консонанс фактора характеризует уверенность субъекта в увеличении значения $v_{i,j}$ фактора f_{ij} . При $c_{ij} \approx 1$, т.е. $v_{i,j}^+ \gg v_{i,j}^-$ или $v_{i,j}^- \gg v_{i,j}^+$ уверенность субъекта в значении фактора $v_{i,j}$ максимальная, а при $c_{ij} \approx 0$, т.е. $v_{i,j}^+ \approx v_{i,j}^-$ минимальная.

С использованием приведенных выше данных определяются интегральные показатели консонанса и воздействия факторов на уровень адаптивности предприятия розничной торговли:

Консонанс воздействия i -го элемента на уровень адаптивности предприятия розничной торговли, рассчитывается по формуле:

$$\vec{C}_i = \frac{\sum_{j=1}^n c_{ij}}{n} \quad (\text{K.7})$$

где, c_{ij} – консонанс влияния i -го элемента на j -й элемент.

Консонанс влияния системы адаптивного развития предприятия розничной торговли на j -й элемент рассчитывается аналогично:

$$\overleftarrow{C}_j = \frac{\sum_{i=1}^n c_{ij}}{n} \quad (\text{K.8})$$

Диссонанс влияния i -го элемента на систему адаптивного развития предприятия розничной торговли, рассчитывается по формуле:

$$\vec{D}_i = \frac{\sum_{j=1}^n d_{ij}}{n} \quad (\text{K.9})$$

где, d_{ij} – диссонанс влияния i -го элемента системы адаптивного развития предприятия розничной торговли на j -й элемент.

Влияние i -го элемента на реализацию стратегии адаптивного развития предприятия розничной торговли определяется по формуле:

$$\vec{H}_i = \frac{\sum_{j=1}^n h_{ij}}{n} \quad (\text{K.10})$$

Влияние системы адаптивного развития предприятия розничной торговли на j -й элемент:

$$\overleftarrow{H}_j = \frac{\sum_{i=1}^n h_{ij}}{n} \quad (\text{K.11})$$

Показатель централизации воздействия для каждого i -го элемента определяется по формуле:

$$E_i = \vec{H}_i - \overleftarrow{H}_i. \quad (\text{K.12})$$

Сформированная по результатам проведенных расчетов матрица консонанса, приведена в табл. К.6.

Таблица К.6 – Матрица консонанса результатов оценки эффективности реализации адаптивной стратегии предприятия розничной торговли

c _{ij}	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	1	1	1	1	1	1	0,6	0,97	1	1	0,95	1
2	1	1	1	1	1	1	0,5	0,95	1	1	1	1
3	1	1	1	1	1	1	0,61	0,93	1	1	1	1
4	1	1	1	1	1	1	0,6	0,92	1	1	1	1
5	1	1	1	1	1	1	0,5	0,92	1	1	1	1
6	1	1	1	1	1	1	0,58	0,97	1	1	0,99	1
7	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
9	1	1	1	1	1	1	1	0,94	1	1	0,6	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	0,92	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	0,89	1	1	0,95	1

Примечание: сформировано автором по результатам расчетов

Все значения показателей консонанса больше 0,5, что позволяет сделать вывод о высоком уровне подлинности результатов моделирования и, соответственно, эффективности реализации адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли «D». Анализ рассчитанных частных значений, полученных и интегральных показателей консонанса и влияния нечеткой когнитивной модели уровня адаптивности позволяет выделить внутренние и внешние факторы с доминирующим положительным и отрицательным влиянием на эффективность реализации адаптивной стратегии предприятия розничной торговли.

Завершающим шестым этапом предложенного научно-методического подхода является моделирование альтернативных сценариев адаптивного развития предприятия розничной торговли.

Предложенный научно-методический подход к оценке эффективности адаптивной стратегии предприятия розничной торговли на основе построения когнитивной модели, который учитывает результаты двухэтапного экспертного анализа специалистов сферы розничной торговли по влиянию факторов внешней среды, результаты эконометрического анализа влияния факторов внутренней среды на реализацию адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли. Имплементация разработанного научно-методического подхода создает возможность обоснованно определить доминантные факторы воздействия и наиболее действенные стратегические направления развития предприятий розничной торговли с целью повышения уровня их адаптивности к изменениям бизнес-среды в условиях неполноты и неоднородности информации, наличия большого количества слабо прогнозируемых факторов и тенденций.

ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Справки о внедрении результатов диссертации

Управление потребительской инфраструктуры и агропромышленного развития
администрации городского округа Донецк
Адрес: Донецкая Народная Республика, городской округ Донецк, город Донецк,
улица Артема, дом 98

*Удх. N 161/17
от 15.09.2024г*

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы
Доли Екатерины Анатольевны
на тему: «Формирование адаптивной стратегии развития предприятий
розничной торговли»,
представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук
по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика
(экономика сферы услуг)

В диссертационной работе Доля Е.А. на тему «Формирование адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли» разработана система индикаторов оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли, что особо важно для предприятий городского округа Донецк при формировании стратегии адаптивного развития на перспективный период. Внедрение данной системы индикаторов позволяет учитывать ключевые свойства адаптивности (гибкость, мобильность, устойчивость) к действию факторов внешней среды с учетом отраслевых особенностей сферы розничной торговли и позволяет определить зону комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли с учетом свойств современной внешней среды региона: неопределенности, сложности, динамизма.

Практическая значимость авторских разработок заключается в том, что представленная компонентная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли позволяет интегрировать: целевые ориентиры, стратегические приоритеты, параметры, критерии, определяющие ключевые асимметрии адаптивного развития (инновационно-активная стратегия, проблемно-ориентированная стратегия и превентивно-ситуационная стратегия), учитывает динамику адаптивного иммунитета и внешних факторов во времени. Реализация данной модели позволит сформировать целостное видение перспектив развития предприятий розничной торговли в условиях стратегических изменений на рынке, обеспечить достижение целевых индикаторов экономического роста, что представляет научный и практический интерес для предприятий розничной торговли городского округа Донецк.

Начальник управления потребительской
инфраструктуры и агропромышленного
развития администрации городского
округа Донецк



Р.Ш. Стецюра



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «ТрейдВектор»
 Российская Федерация, 347900, Ростовская область
 г. Таганрог, ул. Чехова, д. 98, офис 4
 ОГРН 1186196025872 ИНН 6154152822
 КПП 615401001 ОКПО 29670187

№ 12
 от «15» апреля 2024г.

СПРАВКА
о внедрении результатов диссертационной работы
Доли Екатерины Анатольевны
на тему: «Формирование адаптивной стратегии развития предприятий
розничной торговли»

Выдана Доле Е.А. в том, что в своей деятельности ООО «ТрейдВектор» использует методики: оценки комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли, комплексной оценки уровня адаптивного иммунитета, а также оценки уровня зрелости адаптивных способностей предприятий розничной торговли. Отмечается, что использование методов комплексной и интегральной оценки обеспечивает всесторонний анализ возможностей адаптивного развития предприятия, позволяет разработать стратегические альтернативы адаптивного развития в перспективном периоде.

Предложенные рекомендации позволили выбрать оптимальный для ООО «ТрейдВектор» тип стратегии адаптивного развития, что в итоге будет способствовать росту основных результативных показателей финансово-хозяйственной деятельности.

Директор
 ООО «ТрейдВектор»



Вознесенская Л.П.



ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ «МКД ТРЕЙД»
 Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, г.о. Макеевка, г. Макеевка,
 ул. 250-летия Донбасса, дом 78
 ОГРН 1229300105495, ИНН, 9311016088, КПП 931101001

Исх. №436/1 от 26.11.2024

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы Доли Екатерины Анатольевны на тему: «Формирование адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук

Сформулированные в диссертационной работе Доли Е.А. предложения, по комплексной оценке, уровня адаптивного иммунитета предприятия розничной торговли приняты к внедрению в практику деятельности ООО «МКД ТРЕЙД».

Практическая значимость предложенных рекомендаций заключается в том, что адаптивный иммунитет характеризует 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. Предложенный методический подход к комплексной оценке уровня адаптивного иммунитета позволяет агрегировать структурные детерминанты адаптивных возможностей (материально-техническую, кадровую, финансовую, информационную, организационную, инновационную, пространственную и маркетинговую), учитывает силу влияния факторов-активаторов и позволяет определить уровень адаптивного иммунитета предприятия розничной торговли.

Справка выдана без финансовых обязательств предприятия перед автором.

Директор ООО «МКД ТРЕЙД»
 М.П.




 Э.Г. Насонов
 (подпись)



Общество с ограниченной ответственностью «Купец Дона»
 Российская Федерация, 344064, Ростовская область, г. Ростов-На-Дону,
 ул. Шеболдаева, д. 95 стр. 1, ком. 115
 ОГРН 1126194008720 ИНН 6162062611 КПП 616501001

Исх. № 5 от « 5 » 03 2024г.

СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы
 Доли Екатерины Анатольевны
 на тему: «Формирование адаптивной стратегии развития предприятий
 розничной торговли»,
 представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук
 по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика
 сферы услуг)

Выдана Доле Е.А. что представленные в диссертационной работе основные результаты имеют практическое значение для адаптивного развития предприятий розничной торговли.

Особое значение для предприятия имеет предложенный научно-методический подход к выбору оптимального типа стратегии адаптивного развития предприятия розничной торговли, использование которого в деятельности ООО «Купец Дона» позволит на основе комплексного учета уровней комфортности ландшафта адаптивного развития, адаптивного иммунитета и зрелости адаптивных способностей, определить оптимальный тип стратегии адаптивного развития, а также разработать комплекс управленческих решений по повышению уровня адаптивности ООО «Купец Дона» к бизнес-среде.

Справка выдана без финансовых обязательств предприятия перед автором.



Магандалиев К. М.



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное
образовательное учреждение
высшего образования
«Донецкий национальный университет экономики и
торговли имени Михаила Туган-Барановского»
(ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»)
283050, Донецкая Народная Республика,
г. Донецк, ул. Щорса, д. 31
Тел.: +7 (856) 304-18-99
E-mail: info@dennuet.ru
ОКПО 75113940, ОГРН 1229300078567
ИНН/КПП 9303012996/930301001

13.01.2025 № 03.03/24

На № _____ от _____

СПРАВКА

**о внедрении результатов диссертационной работы
«Формирование адаптивной стратегии развития предприятий
розничной торговли», представленной на соискание ученой степени
кандидата экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная
и отраслевая экономика (экономика сферы услуг), старшего
преподавателя кафедры цифровой аналитики и контроля
Доли Екатерины Анатольевны**

Настоящим подтверждаем, что теоретические положения и практические результаты выполненной диссертационной работы представляют научный интерес и используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» при преподавании учебных дисциплин «Стратегии экономического развития предприятий», «Современный стратегический анализ», «Стратегический анализ и оценка рисков электронного бизнеса», «Аналитическое обоснование принятия управленческих решений» для обучающихся по направлению подготовки 38.04.01 Экономика, а также при выполнении курсовых работ и выпускных квалификационных работ студентами.

Проректор по учебно-методической работе,
д.э.н., доцент



Л.В. Крылова

Исп. Ващенко Н.В. +79493102236