



УТВЕРЖДАЮ:

Ректор ФГБОУ ВО «Луганский  
государственный университет имени  
Владимира Даля»

д.т.н., профессор

В.Д. Рябичев

*В.Д. Рябичев* 07» марта 2025 г.

## ОТЗЫВ

**ведущей организации по диссертации Доли Екатерины Анатольевны на тему «Формирование адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли», представленную на соискание ученой степени доктора экономических наук по специальности 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг)**

**Актуальность для науки и практики.** Современные экономические условия функционирования предприятий характеризуются высокой степенью неопределенности и сложности, обусловленной переплетением глобальных и локальных факторов, что с учетом динамичности изменений внешней среды требует от предприятий не только проявления гибкости и адекватной реакции на события, а разработки и реализации гибких стратегий адаптации, основанных на развитии адаптивных способностей и формировании адаптивного иммунитета к различным шокам и потрясениям, с учетом ресурсного потенциала предприятия.

Своевременность решения вопросов разработки стратегии адаптации для предприятий в современных условиях развития обусловлена их стремлением к обеспечению финансовой устойчивости и повышению конкурентоспособности. Развитие адаптивных способностей и возможностей предприятий является ключевым фактором их выживания и успеха в современной динамичной экономике. Способность быстро и эффективно реагировать на изменения, адаптировать свои бизнес-модели и процессы к новым условиям – это не только залог конкурентоспособности и устойчивого развития предприятия, а в первую очередь это результативность системы управления предприятием.

Современный рынок розничной торговли характеризуется быстрыми изменениями технологического ландшафта (рост e-commerce, развитие омниканальности, использование больших данных), изменением потребительских предпочтений (рост требований к качеству, сервису, удобству), появлением новых бизнес-моделей и жесткой конкуренцией как между крупными сетями, так и между независимыми субъектами. Это требует

от предприятий постоянной адаптации и поиска новых стратегических решений для выживания и роста. Многие предприятия розничной торговли сталкиваются с проблемами низкой рентабельности, высокой себестоимости, неэффективным управлением запасами и персоналом. Разработка и реализация адаптивной стратегии позволит им оптимизировать бизнес-процессы, повысить эффективность работы и укрепить свои позиции на рынке.

На сегодняшний день, значительное количество научных и практических работ, посвящены стратегическому управлению в целом, но исследования, специфически ориентированные на формирование адаптивных стратегий в условиях высокой динамики розничного рынка, остаются недостаточно разработанными, что создает научную проблему, требующую глубокого исследования.

В данной связи представляется особо актуальной диссертационная работа Доли Е.А., посвященная научному обоснованию теоретических положений, а также разработке научно-методических и практических рекомендаций по формированию стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли.

Основное внимание в диссертационной работе уделено дальнейшему развитию теоретических положений теории адаптации; разработке концептуальной модели формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли; формированию научно-методического подхода к оценке комфортности ландшафта адаптивного развития предприятий розничной торговли, который учитывает ключевые свойства адаптивности (гибкость, мобильность, устойчивость); обоснованию научно-методического подхода к комплексной оценке уровня адаптивного иммунитета предприятия розничной торговли; разработке компонентной модели формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли; разработке научно-методического подхода к выбору оптимального типа адаптивной стратегии развития.

Выводы и рекомендации, полученные в диссертационной работе, являются необходимыми и полезными руководством предприятий розничной торговли для принятия обоснованных решений при формировании и реализации адаптивной стратегии развития.

**Основные научные результаты и их значимость для науки и производства.** Содержание диссертации соответствует в полной мере теме и раскрывает ее на должном теоретико-методологическом и методическом уровнях, отвечающем уровню кандидатских диссертаций. Структура

содержания работы соответствуют указанной цели, что позволило раскрыть ключевые аспекты формирования стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли. К наиболее значимым новым научным результатам, полученным соискателем, относятся:

1. Получил дальнейшее развитие понятийно-категориальный аппарат теории адаптации в части уточнения сущности понятий: «адаптация предприятия» (с. 22), «адаптивность предприятия» (с. 31), «адаптивная стратегия развития предприятия» (с. 36), а также классификация признаков адаптации предприятий (Приложение Б, табл. Б.1, с. 222), дополненная новыми видовыми проявлениями.

2. Разработана концептуальная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли (рис. 1.11, с. 47), 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 (с. 78-96), 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 (с. 100-114), 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 композиционная модель формирования адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли (рис. 1.7, с. 38), 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 (с. 140-157), 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.

Теоретическое значение полученных результатов определяется актуальностью цели и задач исследования, а также достигнутым уровнем разработанности изучаемых проблем, научной новизной, полученной в результате исследования, и заключается в развитии теоретических положений и совершенствовании научно-методических основ формирования стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли.

Практическая значимость полученных результатов заключается в том, что предложенные научные идеи, научно-методические подходы и выводы могут быть использованы для решения актуальных проблем формирования стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли. Наиболее существенную практическую ценность имеют следующие 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.

**Достоверность результатов диссертации.** Основные научные положения, выводы и рекомендации, сформулированные в диссертации, являются обоснованными и достоверными, что подтверждается широким использованием общенаучной методологии исследований и практической деятельности, анализом обширного массива научного материала, использованием официальной статистики и международного опыта, применением автором современных приемов проведения исследований социально-экономических явлений и процессов, обсуждением результатов исследования на 9-ти научно-практических конференциях разного уровня.

Цель и задачи, указанные в начале работы, автором успешно выполнены. Полученные результаты подробно отражены в тексте диссертации. Выводы и практические рекомендации логично вытекают из содержания работы, четко сформулированы, имеют прикладной характер. Достоверность результатов подтверждена.

Основные научные положения, выводы и рекомендации подтверждены публикациями результатов исследования в рецензируемых научных изданиях. Так, по результатам исследования соискателем опубликовано 21 научную работу, 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.

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.).

**Рекомендации по использованию результатов и выводов диссертации.** Данное исследование имеет важное значение для решения ряда задач, связанных с формированием стратегии адаптивного развития предприятий розничной торговли. Считаем целесообразным использовать результаты диссертационной работы Доли Екатерины Анатольевны как в деятельности предприятий розничной торговли, так и в деятельности предприятий других сфер деятельности. Также разработанные в диссертации теоретические положения целесообразно использовать в учебных курсах и материалах при подготовке специалистов в области экономики.

**Общие замечания.** Отмечая достоинства диссертационной работы, ее практическую значимость и научную новизну, следует указать на некоторые спорные положения и высказать замечания.

1. При рассмотрении элементов композиционной модели адаптивной стратегии развития (рис. 1.7, с. 38), которая наглядно демонстрирует определенную направленность и силу воздействия на предприятие трансформационной, компенсационной, диссипативной и жизнеобеспечивающей компонентов, диссертанту стоило бы более детально охарактеризовать процессы и системы, влияющие на систему принятия управленческих решений, а также конкретизировать ключевые аспекты формирования целостных информационных моделей прогнозируемых событий.

2. При проведении диагностики условий и возможностей адаптивного развития предприятий розничной торговли (подраздел 2.1 диссертационной работы) автору следовало бы интегрировать оценки PEST- факторов (табл. 2.2 с. 72), влияющих на адаптивное развитие предприятий розничной торговли Донецкой Народной Республики на основе разработки интегративного показателя с учётом связей между PEST-факторами.

3. В разделе 2.3 приводится разработанная автором система детерминант для оценки внутренних адаптивных возможностей предприятия розничной торговли (рис. 2.17, с. 103), которая имеет безусловное практическое значение. Вместе с тем, считаем целесообразным акцентировать внимание на социальной

функции розничной торговли и расширить блоком показателей социальной ответственности бизнеса.

4. В разделе 3.1 диссертант справедливо рассматривает разные подходы к формированию адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли (с. 129-131). Акцентируя внимание на функциональном подходе (с. 130), считаем целесообразным конкретизировать функции управленческого воздействия (определенных спецификой сферы розничной торговли) и более детально охарактеризовать коммуникационные связи между ними, особенно в контексте формирования адаптивной стратегии развития.

5. Автору целесообразно конкретизировать рекомендации по использованию аналитического инструментария оценки эффективности адаптивной стратегии развития предприятия розничной торговли на основе построения когнитивной модели (Приложение К, с. 268-277).

Однако указанные замечания не являются принципиальными и не снижают общей положительной оценки, научной ценности и практической значимости выполненной работы.

**Заключение.** Диссертационная работа Доли Е.А. на тему «Формирование адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли» представляет собой завершённую научно-исследовательскую работу, выполненную на актуальную тему, по уровню разработки теоретических положений, аргументированности и практической направленности разработок и обоснованности выводов, взаимосвязью методических и прикладных вопросов отвечает нормативным требованиям, которые предъявляются к кандидатским диссертациям. Текст автореферата диссертации полностью соответствует содержанию диссертации. Язык диссертации лаконичен, корректен, понятен и соответствует современным научным нормам.

Содержание диссертации и автореферата соответствует Паспорту 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.

Таким образом, отмечая научную новизну полученных результатов в диссертации, обращая внимание на теоретическую и практическую значимость исследования, считаем, что диссертация на тему: «Формирование адаптивной стратегии развития предприятий розничной торговли» отвечает требованиям

пунктов 9-14 Раздела II. Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24.09.2013 г. №842 (ред. от 25.01.2024 г.) «О порядке присуждения ученых степеней», предъявляемым к кандидатским диссертациям, а ее автор – Доля Екатерина Анатольевна заслуживает присуждения ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг).

Отзыв подготовлен доктором экономических наук (08.00.05 - Экономика и управление народным хозяйством (по отраслям сферы деятельности, в т.ч.: экономика предпринимательства)), профессором, заведующим кафедрой финансов и кредита ФГБОУ ВО «Луганский государственный университет имени Владимира Даля» Салитой Светланой Викторовной.

Отзыв обсуждён и одобрен на заседании межкафедрального научного семинара на базе кафедры финансов и кредита федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля» «04» марта 2025 г., протокол № 14.

*Я, Салита Светлана Викторовна, согласна на автоматизированную обработку моих персональных данных.*

Заведующий кафедрой финансов и кредита  
ФГБОУ ВО «Луганский государственный  
университет имени Владимира Даля»,  
доктор экономических наук, профессор



С.В. Салита

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Луганский государственный университет имени Владимира Даля»,  
291034, РФ, Луганская Народная Республика, городской округ город Луганск, г. Луганск,  
квартал Молодежный, дом 20А  
тел.: +7 (8572) 34-48-28  
e-mail: dahl.univer@yandex.ru  
адрес сайта: <http://daluniver.ru/>

ПОДПИСЬ ЗАВЕРЯЮ  
Директор департамента управления  
персоналом ФГБОУ ВО «ЛГУ им. В. Даля»  
*Ю.А. Степанова*  
Ю.А. Степанова