

Е. А. Доля

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк**

## **МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВЫБОРА СТРАТЕГИЧЕСКИХ АЛЬТЕРНАТИВ АДАПТИВНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛИ**

*Рассматривается проблема разработки и включения аналитических процедур выбора стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия розничной торговли в условиях мультифакторного воздействия внешней среды. Выделены и охарактеризованы основные направления стратегического планирования и управления процессами адаптивного развития в условиях неопределенности. Обоснованы процедуры и режимы стратегического планирования и управления адаптивным развитием предприятия розничной торговли, разработано методическое обеспечение и структурно-логическая схема выбора стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия розничной торговли.*

***Ключевые слова:** адаптивное развитие, ресурсные возможности, динамические способности, стратегическое планирование, управление, стратегические альтернативы*

### ***Постановка проблемы и ее связь с научными и практическими задачами***

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 приспосабливаться к 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.

Адаптивность предприятия розничной торговли представляет собой способность системы успешно приспосабливаться к изменениям во внешней среде (потенциальные возможности системы; обновления и самосовершенствования; гибкость внутренней среды системы). Адаптивные процессы являются динамическими, внутренние управленческие воздействия на которые приводят к возможности совместной эволюции предприятия с внешней средой. Способность адаптивно развиваться в условиях ограниченной информации и имеющегося пула ресурсов является потенциальным источником конкурентных преимуществ предприятия розничной торговли.

### ***Анализ последних исследований и публикаций***

Теоретические и практические аспекты обоснования и выбора стратегических альтернатив развития предприятия и управленческих решений являются предметом активных

научных дискуссий среди отечественных и зарубежных ученых: Е. Б. Герасимовой [1], В. В. Ерохина [2], Г. С. Жукова [3], Е. С. Кравченко [4], Р. Н. Лепы [5], Е. Л. Луценко, В. В. Конево, С. А. Хижняк [6], Я. Е. Львович [7], В. Д. Ногина [8], В. Н. Сердюк, Ш. М. Акаева [9], А. В. Сидорина [10] и ряда других исследователей. Вместе с тем, изучение опубликованных работ свидетельствует о недостаточном освещении вопросов, связанных с методическим обеспечением процесса обоснования и выбора стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия розничной торговли.

### ***Цель исследования***

Разработка методического обеспечения выбора стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия розничной торговли.

### ***Изложение основного материала исследования***

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 [11, с. 234].

Уменьшение уровня неопределенности при стратегическом планировании и управлении процессами адаптивного развития предприятия розничной торговли, возможно решить путем применения [4–7]:

- 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 адекватные 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 [11, с. 137].

Рассмотрим процедуры и режимы адаптации стратегического планирования и управ-

ления на этапе реализации ранее принятых стратегических решений. Предположим, что сформирован пессимистический  $SO_{\Pi}(t)$ , оптимистический  $SO_O(t)$  и базовый (реалистичный)  $SO_B(t)$  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  $SO_B(t)$ , на формирование и принятие  $t_{cn}$  новых стратегических решений (на осуществление стратегического планирования), на замену  $t_{из}$  базового  $SO_B(t)$  на пессимистический  $SO_{\Pi}(t)$  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  $SO_{\min}^*(t)$  является фактически порогом уровня адаптивности, ниже которого предприятие розничной торговли теряет рыночные позиции, снижается способность сохранять жизнеспособность системы, что, в результате приводит к банкротству.

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:

$$\Delta SO(t_i) = (SO(t_i) - (t_i)) \leq \Delta SO_0, \quad (1)$$

где  $\Delta SO_0$  – значение порога приближения текущего уровня адаптивности предприятия розничной торговли к минимально допустимому, сохраняется тенденция к ее уменьшению:

$$\partial SO(t) / \partial t < 0, \quad (2)$$

а время  $t_{cn}$  и ресурсы  $PB_{cn}$ , необходимые для разработки и внедрения соответствующей новой,  $t_{крз}$  и  $PB_{крз}$  корректировки базовой стратегии преувеличивают допустимую реакцию  $t_0$  и ресурсные возможности  $PB^*$ .

$$\text{Если} \quad t_{cn} > t_{крз} > t_0, PB_{cn} > PB_{крз} > PB^*, \quad (3)$$

то лицу, принимающему решение (ЛПР), экспертами предоставляется предложение о переключении на один из «чрезвычайных» режимов стратегического адаптивного управления предприятием розничной торговли. Условие (1) имеет более высокий приоритет по сравнению с условиями (2) и (3).

Следует отметить, что чрезвычайными могут быть состояние и условия деятельности предприятия розничной торговли (например, в период глобальной пандемии COVID-19 и других 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 ЛПР по рекомендациям экспертов.

В состав множества  $Q$  могут входить такие известные режимы как [4, 5, 9, 11]: 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 [10] не предполагает в явном виде этапа формирования и выбора стратегий (фактически этапа стратегического планирования). Данный вид управления применяется преимущественно в усло-

виях 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 [11] (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 (1) – (3) путем увеличения ресурсов и эффективности их использования, изменения стратегии развития, корректировки задач, формирования матрицы ответственности и т. д.

Решение о возвращении к «рациональному» (целенаправленному) [11] режиму функционирования предприятия розничной торговли осуществляет ЛПП. 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 (рисунок):

- 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 ЛПП по рекомендациям экспертов и при условии, что сформированный в ходе решения «прямой» задачи (моделирование «прямого» процесса) [8, с. 34] вариант стра-

тегического 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  $\Delta SO_\delta$ :

$$SO(t_i) - SO_B(t_i) \geq \Delta SO_\delta. \quad (4)$$

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 (4) 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 (4) 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. д. 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.

Так, 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  $SO_n(t)$  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  $t_\delta$ , 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 ( $PB_c < PB^*$ ,  $t_c < t_\delta$ ). ЛПП анализирует величины отклонений  $SO(t)$  от базовой стратегии  $SO_B(t_i)$ , ее пессимистической  $SO_{II}(t_i)$  и оптимистической  $SO_O(t_i)$  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:

$$\begin{aligned} \Delta SO'_B(t_i) &= \min[SO(t_i) - SO_B(t_i); (SO(t_i) - SO_{II}(t_i)); (SO(t_i) - SO_O(t_i))], \\ \Delta SO'_B(t_i) &\leq \Delta SO_\delta, \\ SO'_B(t) &= \text{Arg}\{\Delta SO'_B(t_i)\}. \end{aligned} \quad (5)$$

Если при этом отклонение  $SO'_B(t_i)$  одной из стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия розничной торговли будет меньше порога  $\Delta SO_\delta$ , 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  $SO'_{II}(t)$  (рисунок).

В случае невыполнения условия (5) ЛПП рассматривает 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. Это сокращает время, уменьшает объем расходов на разработку альтернатив, а также повышает уровень их обоснованности. Возможности корректировки  $SO'_B(t)$  ограничены по времени  $t_{крз} < t_\delta$  и ресурсными возможностями  $PB_{крз} < PB^*$ . Поэтому осуществление управления в рамках «узкого» строба [6] не предусматривает кардинальных изменений концептуальных основ управления предприятием розничной торговли (в отличие от моделирования «обратной» задачи в широком стробе). Скорректированная стратегия  $SO'_B(t)$  совместно с ее альтернативами  $SO'_O(t)$  и  $SO'_{II}(t)$  предоставляется ЛПП для принятия окончательного решения. Если для этого для  $SO'_B(t)$  выполняется условие (6):

$$SO_n - SO'_B(t_0 + T) < \Delta SO_\delta, \quad (6)$$

где  $SO_n$  – приемлемый уровень адаптивности предприятия розничной торговли;

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

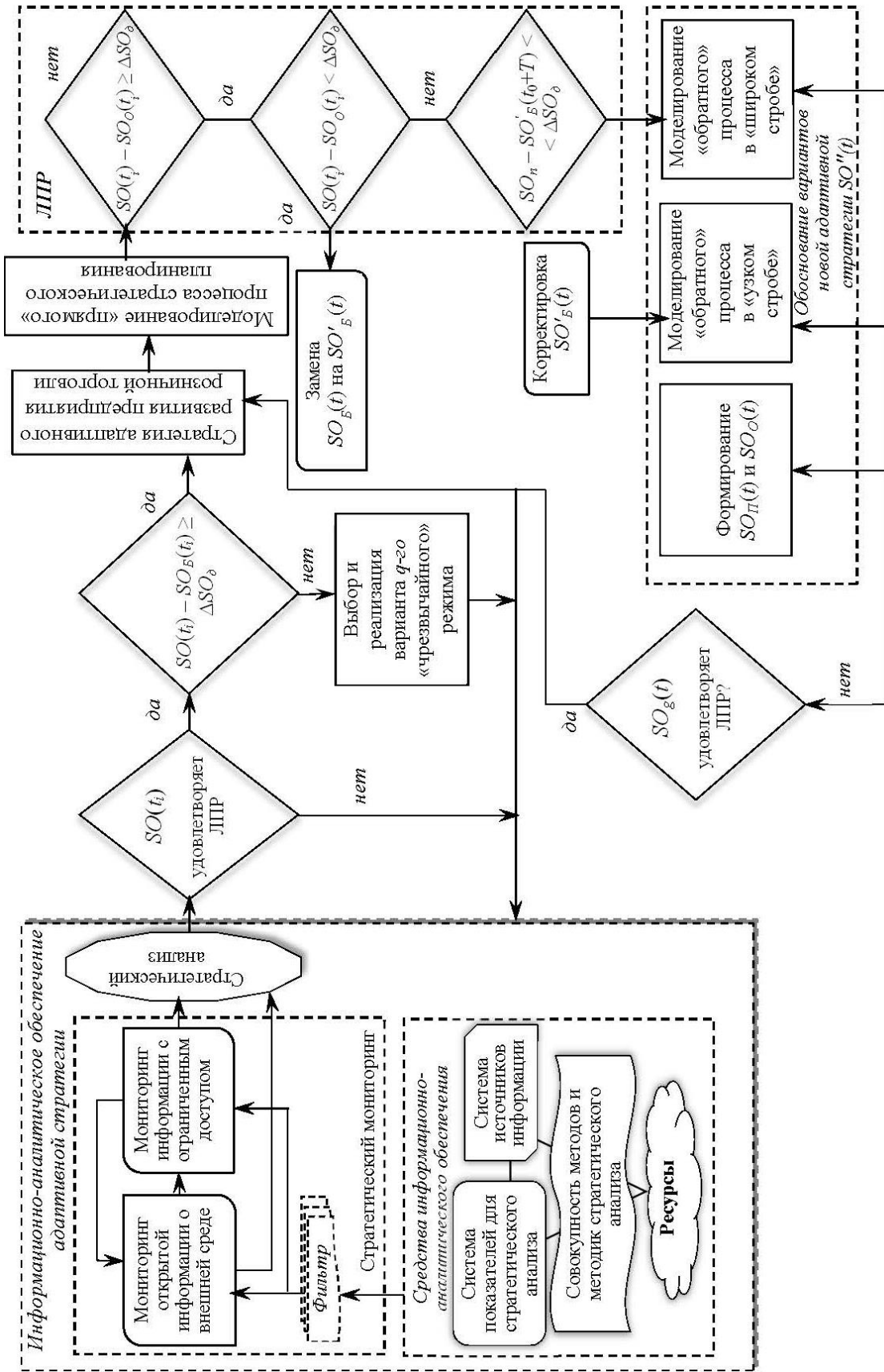


Рисунок – Структурно-логическая схема выбора стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия розничной торговли (авторская разработка)



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» строе, и внесения необходимых изменений в систему приоритетов, стратегических целей и задач в концептуальные основы управления бизнес-процессами предприятия 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 также возникает, когда адаптивная стратегия разрабатывается на предприятии розничной торговли впервые. С точки зрения комплекса задействованных процедур загрузка ЛПР такого варианта 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:

$$t_{cn} < t_0, PB_{cn} < PB_0, SO_n - SO'_B(t_0 + T) < \Delta SO_0. \quad (7)$$

Механизмы корректировки текущей и формирования новой стратегии 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» строях (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 строях. Так, альтернативы в строях 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 ЛПР 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 формировать 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. д.

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 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 стратегический 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.

### **Выводы**

В настоящее время отечественные предприятия розничной торговли осуществляют свою деятельность в достаточно сложных условиях, которые характеризуются высоким уровнем неопределенности, риска, воздействия широкого спектра факторов внешней среды. В данных условиях вопросы обоснования и аргументированного выбора стратегических альтернатив адаптивного развития предприятий розничной торговли стоят достаточно остро. Аргументировано, что система стратегического управления адаптивным развитием предприятия розничной торговли должна быть гетерогенной, интегрируя элементы каждого режима стратегического управления (управления на основе ранжирования стратегических задач, управления в условиях стратегических неожиданностей), предусматривать структурную и параметрическую адаптацию этих режимов.

Разработанное методическое обеспечение выбора стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия розничной торговли учитывает ресурсные возможности, динамические 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 предприя-

тием розничной торговли, что способствует поиску таких комбинаций факторов воздействия, которые способствуют формированию эффективных стратегических решений относительно адаптивного развития предприятия розничной торговли в перспективном периоде.

### **Список литературы**

1. Герасимова, Е. Б. Стандартизация как многофункциональный инструмент повышения эффективности аналитических процедур / Е. Б. Герасимова // Учет. Анализ. Аудит. – 2019. – № 6(1). – С. 19–27.
2. Ерохин, В. В. Синтез управленческих решений в динамических организационных системах / В. В. Ерохин // *Juvenis scientia*. – 2018. – № 12. – С. 7–10.
3. Жукова, Г. С. Математические методы принятия управленческих решений / Г. С. Жукова. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2021. – 212 с. – ISBN 978-5-16-016169-3.
4. 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.
5. Лепа, Р. Н. Ситуационный механизм принятия управленческих решений: методология, модели и методы : монография / Р. Н. Лепа // НАН Украины ; Ин-т экономики пром-сти. – Донецк : Юго-Восток, ЛТД, 2006. – 308 с.
6. Луценко, Е. Л. Механизм принятия управленческих решений и факторы, влияющие на их эффективность в организации. – Текст : электронный / Е. Л. Луценко, В. В. Конева, С. А. Хижняк // *Экономические исследования и разработки*. – 2016. – URL: <http://edrf.ru/article/06-03-16> (дата обращения 11.03.2023).
7. Львович, Я. Е. Многоальтернативная оптимизация: теория и приложения / Я. Е. Львович. – Воронеж : Кварта, 2006. – 415 с. – ISBN 5-89609-072-2.
8. Ногин, В. Д. Принятие решений при многих критериях / В. Д. Ногин. – Санкт-Петербург : ЮТАС, 2007. – 104 с. – ISBN 978-5-91185-018-4.
9. Сердюк, В. Н. Оптимизация управления стратегическим развитием машиностроительных предприятий / В. Н. Сердюк, Ш. М. Акаев // *Менеджер*. – 2019. – № 3(89). – С. 107–113.
10. Сидорин, А. В. Адаптивная стратегия организации. – Текст : электронный / А. В. Сидорин // *Науковедение : интернет-журнал*. – 2013. – № 2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptivnaya-strategiya-organizatsii/viewer>.
11. Минцберг, Г. Стратегический процесс / Г. Минцберг, Дж. Б. Куинн, С. Гошал ; пер. с англ. Т. Виноградова и др. ; под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского. – Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2001. – 684 с. – ISBN 5-272-00021-8.

*Е. А. Доля*

**Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли  
им. Михаила Туган-Барановского», г. Донецк**

**Методическое обеспечение выбора стратегических альтернатив  
адаптивного развития предприятия розничной торговли**

В статье рассматривается проблема разработки и включения аналитических процедур выбора стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия розничной торговли в условиях мультифакторного воздействия внешней среды. С целью решения задачи адаптивного развития предприятия розничной торговли в условиях высокого динамизма и неопределенности внешней среды выделены и охарактеризованы основные направления стратегического планирования и управления процессами адаптивного развития. Аргументировано, что в арсенале стратегических альтернатив адаптивного развития каждое предприятие должно иметь: базовый (реалистичный), пессимистический, оптимистический варианты стратегических решений.

Обосновано, что основой разработки и принятия стратегических решений адаптивного развития предприятия розничной торговли являются: ресурсные возможности предприятия розничной торговли, интервал стратегического планирования, средние затраты времени, необходимые на корректировку ранее принятых, а также на формирование и принятие новых стратегических решений. Учитывая, что система стратегического управления адаптивным развитием предприятия розничной торговли должна быть гетерогенной, интегрируя элементы каждого режима стратегического управления (управления на основе ранжирования стратегических задач, управления в условиях стратегических неожиданностей), предусмотрена структурная и параметрическая адаптация этих режимов, обоснованы процедуры и режимы стратегического планирования и управления адаптивным развитием предприятия розничной торговли.

Предлагаемое методическое обеспечение выбора стратегических альтернатив адаптивного развития предприятия розничной торговли учитывает ресурсные возможности, динамические 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.

**АДАПТИВНОЕ РАЗВИТИЕ, РЕСУРСНЫЕ ВОЗМОЖНОСТИ, ДИНАМИЧЕСКИЕ СПОСОБНОСТИ, СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ, УПРАВЛЕНИЕ, СТРАТЕГИЧЕСКИЕ АЛЬТЕРНАТИВЫ**

*E. A. Dolya*

*Federal State Budget Educational Institution of Higher Education  
Donetsk National University of Economic and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky, Donetsk  
Methodological Support of the Strategic Alternatives for the Retail Enterprise  
Adaptive Development*

The article deals with the problem of the development and inclusion of the analytical procedures for choosing the strategic alternatives for the retail enterprise adaptive development under the conditions of multifactorial impact of environmental factors. In order to solve the problem of the retail enterprise adaptive development in conditions of high dynamism and uncertainty of the external environment, the main directions of the strategic planning and management of the adaptive development processes are identified and characterized. It is argued that in the arsenal of strategic alternatives for the adaptive development, each enterprise should have basic (realistic), pessimistic, optimistic options for strategic decisions.

It is substantiated that the basis for the development and adoption of strategic decisions of the retail enterprise adaptive development are: the resource capabilities of a retail enterprise, the interval of strategic planning, the average time spent on adjusting previously made ones, as well as on the formation and adoption of new strategic decisions. Considering that the strategic management system of the retail enterprise adaptive development should be heterogeneous, integrating elements of each strategic management mode (management based on the ranking of strategic tasks, management under strategic surprises), structural and parametric adaptation of these modes is provided, procedures and modes of strategic planning and managing the adaptive development of a retail enterprise are justified.

The proposed methodological support of the strategic alternatives of the retail enterprise adaptive development takes into account the resource capabilities, dynamic capabilities and the system of goals of the retail enterprise adaptive development, allows us to determine the optimal variant of the «rational» strategic management mode in order to timely «switching» to one of the previously developed options for the adaptive strategy (pessimistic or optimistic) based on a comparison of the actual (initial) level of adaptability with a threshold value. The practical significance of the proposed approach lies in the possibility of timely adjustment, determination of the conditions for application and switching to special («emergency») and «rational» modes of strategic adaptive control, determination of directions of the structural and parametric adaptation.

**ADAPTIVE DEVELOPMENT, RESOURCE OPPORTUNITIES, DYNAMIC ABILITIES, STRATEGIC PLANNING, MANAGEMENT, STRATEGIC ALTERNATIVES**

**Сведения об авторе:**

**Е. А. Доля**

SPIN-код РИНЦ: 7884-3143

Author ID: 1126961

Телефон: +7 (949) 458-81-92

Эл. почта: dolaekaterina77@gmail.com

*Статья поступила 14.06.2023*

*© Е. А. Доля, 2023*

*Рецензент: С. А. Легкий, канд. экон. наук, доц.,  
Автомобильно-дорожный институт  
(филиал) ДонНТУ в г. Горловка*