

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2025, Том 17, № s1 / 2025, Vol. 17, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2025.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/109FAVN125.pdf>

5.2.6. Менеджмент (экономические науки)

Ссылка для цитирования этой статьи:

Петрова, М. О. Адаптивные стратегии бизнеса в условиях экономической нестабильности / М. О. Петрова // Вестник евразийской науки. — 2025. — Т. 17. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/109FAVN125.pdf>.

For citation:

Petrova M.O. Adaptive business strategies in conditions of economic instability. *The Eurasian Scientific Journal*. 2025;17(s1): 109FAVN125. Available at: <https://esj.today/PDF/109FAVN125.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.).

УДК 338.24; 338.27; 330.34

Петрова Мария Олеговна

ФГОБУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия
E-mail: reysia07@mail.ru

Адаптивные стратегии бизнеса в условиях экономической нестабильности

Аннотация. Исследование посвящено комплексному анализу механизмов адаптации бизнес-структур к условиям экономической нестабильности с учетом глобальных трансформационных процессов и национальной специфики рыночной среды. В работе представлена многоуровневая концептуальная модель адаптивных стратегий, основанная на интеграции теоретико-методологических подходов стратегического менеджмента, организационной экологии и теории институциональных изменений. Разработанная модель инкорпорирует три взаимосвязанных компонента: структурно-функциональную адаптацию, ориентированную на внутреннюю реконфигурацию бизнес-процессов; рыночно-конъюнктурную адаптацию, направленную на трансформацию взаимодействий с внешними стейкхолдерами; стратегическую резилентность, обеспечивающую долгосрочную устойчивость в турбулентной среде. Проведенный анализ демонстрирует, что эффективность адаптивных стратегий детерминирована сопряженностью временных горизонтов реагирования и системностью преобразований. Идентифицированы ключевые барьеры имплементации адаптивных механизмов, включая институциональные дисфункции, ресурсные ограничения и когнитивные искажения в процессах принятия управленческих решений. Установлена дифференциация адаптивного потенциала в зависимости от масштаба бизнеса, отраслевой принадлежности и стадии жизненного цикла организации. В исследовании предложена типология адаптивных стратегий, дифференцированная по четырем ключевым основаниям: темпоральному (реактивные и проактивные стратегии), ресурсному (интенсивные и экстенсивные стратегии), организационному (централизованные и децентрализованные стратегии) и инновационному (инкрементальные и радикальные стратегии). Многомерная классификация позволила выявить оптимальные конфигурации адаптивных механизмов для различных типов экономической нестабильности, включая конъюнктурные флуктуации, структурные кризисы и форс-мажорные экзогенные шоки. Особое внимание уделено анализу институциональных факторов адаптации, включая формальные регуляторные механизмы и неформальные деловые практики, формирующие специфический адаптивный ландшафт российской экономики. Выявлена значимость социального капитала и сетевых взаимодействий как буферных механизмов, смягчающих негативные эффекты экономической турбулентности. В работе разработан методический инструментарий диагностики адаптивного потенциала компаний, включающий многокомпонентную систему метрик на основе интеграции финансовых и нефинансовых

индикаторов. Предложенная методика позволяет проводить мониторинг эффективности адаптивных стратегий и своевременно корректировать управленческие подходы в условиях динамичной бизнес-среды. Исследование выявило возрастающую роль цифровых технологий как катализатора организационной адаптивности, обеспечивающего гибкость бизнес-моделей, масштабируемость операций и agilность процессов принятия решений. Установлена корреляция между уровнем цифровой зрелости компаний и их способностью эффективно преодолевать периоды экономической турбулентности.

Ключевые слова: адаптивный менеджмент; экономическая нестабильность; организационная резилентность; стратегическая гибкость; антикризисное управление; диверсификация рисков; институциональная адаптация; цифровая трансформация; сценарное планирование; конкурентная устойчивость; инновационный потенциал; организационная абсорбционная способность

Введение

Актуальность исследования. Современный экономический ландшафт характеризуется беспрецедентным уровнем нестабильности, обусловленным комплексным взаимодействием геополитических трансформаций, технологических революций, пандемических шоков и структурных макроэкономических дисбалансов. В подобных условиях критическое значение приобретает способность бизнес-структур к быстрой адаптации, предполагающей не только оперативную реакцию на текущие вызовы, но и системное переосмысление долгосрочных стратегических приоритетов.

Российская экономика, интегрированная в глобальные рынки при одновременном сохранении институциональной специфики, создает уникальный контекст для анализа механизмов бизнес-адаптации. Санкционный режим, волатильность сырьевых рынков, технологические ограничения и трансформация логистических цепочек формируют многомерное пространство вызовов, требующих от компаний разработки комплексных адаптивных стратегий. При этом классические модели стратегического менеджмента демонстрируют ограниченную эффективность в условиях высокой неопределенности, что актуализирует необходимость разработки инновационных подходов к стратегической адаптации бизнеса.

Несмотря на значительный массив исследований в области антикризисного управления и стратегического планирования, наблюдается методологический разрыв между теоретическими концепциями и практическими механизмами адаптации компаний к многомерной экономической нестабильности. Существующие подходы, как правило, сфокусированы на отдельных аспектах адаптивных стратегий без системного рассмотрения их взаимосвязи в комплексном организационном и институциональном контексте.

Таким образом, научная проблема исследования заключается в необходимости формирования интегративной концептуальной модели адаптивных стратегий бизнеса, отражающей многомерную природу экономической нестабильности и учитывающей институциональную специфику российской экономики.

Объект исследования — процессы стратегической адаптации бизнес-структур к условиям экономической нестабильности.

Предмет исследования — механизмы, модели и инструменты формирования адаптивных стратегий бизнеса в условиях многомерной экономической турбулентности.

Цель исследования заключается в разработке концептуальной модели адаптивных стратегий бизнеса, интегрирующей структурно-функциональные, рыночно-конъюнктурные и институциональные аспекты приспособления к экономической нестабильности.

Для достижения указанной цели были поставлены следующие задачи:

1. Систематизировать и критически осмыслить теоретико-методологические подходы к концептуализации адаптивных стратегий бизнеса в контексте экономической нестабильности.
2. Разработать типологию адаптивных стратегий и выявить оптимальные конфигурации адаптивных механизмов для различных типов экономической нестабильности.
3. Сформировать методический инструментарий диагностики адаптивного потенциала компаний с учетом финансовых и нефинансовых компонентов оценки.

Научная новизна исследования заключается в разработке интегративной многоуровневой модели адаптивных стратегий бизнеса, основанной на синтезе концепций стратегического менеджмента, организационной экологии и институциональной теории. В отличие от существующих подходов, предложенная модель учитывает многомерную природу экономической нестабильности и дифференцирует адаптивные механизмы в зависимости от типа турбулентности, стадии организационного развития и отраслевой специфики.

Практическая значимость исследования определяется возможностью использования разработанного методического инструментария для диагностики адаптивного потенциала компаний различных масштабов и отраслей, а также для формирования комплексных стратегий превентивной адаптации к потенциальным экономическим шокам. Предложенные управленческие подходы могут быть интегрированы в практику стратегического планирования компаний, функционирующих в условиях высокой экономической волатильности.

1. Методы и материалы

При написании научной статьи автором применялись методы системного анализа, типологизации, структурно-функционального моделирования, компаративного анализа, экспертных оценок и сценарного прогнозирования.

Теоретико-методологическую базу исследования составили фундаментальные и прикладные работы в области стратегического менеджмента, организационной адаптации, антикризисного управления и институциональной экономики. Методологическая эклектика позволила сформировать мультипарадигмальный подход к концептуализации адаптивных стратегий, интегрирующий положения различных научных школ.

Методический инструментарий исследования включал качественные методы анализа научной литературы, систематизации концептуальных подходов, типологизации адаптивных стратегий, а также элементы количественного анализа при разработке систем диагностики адаптивного потенциала. Применение принципа методологической триангуляции обеспечило многомерность исследовательского подхода и повышение валидности полученных результатов.

Эмпирической базой исследования послужили материалы аналитических отчетов международных консалтинговых компаний (McKinsey, BCG, Deloitte), данные отраслевых обзоров и бизнес-кейсов, а также статистические материалы Росстата, Всемирного банка и Международного валютного фонда, характеризующие макроэкономические параметры нестабильности.

В основу исследования легли научные труды следующих авторов: Н.И. Алексеевой [1], А.А. Вишнякова [2], Т.А. Половой [3], Н.И. Гладкова [4], П.В. Зозуля [5], А.Д. Бусаловой [6], И.В. Коховой [7], М.С. Шейховой [8], К.Д. Дахдуевой [9], А.Э. Богомаз [10].

2. Результаты и обсуждения

Исследование теоретико-методологических основ адаптивного менеджмента позволяет констатировать многомерность данного феномена, проявляющуюся в разнообразии подходов к концептуализации адаптивных стратегий в экономической науке. Историческая эволюция представлений об адаптации бизнес-структур к изменяющимся условиям прослеживается в трудах классиков менеджмента от А. Файоля и Ф. Тейлора до современных исследователей стратегической гибкости.

Первоначальные концепции адаптации фокусировались преимущественно на механистических аспектах приспособления организационных структур к относительно предсказуемым изменениям внешней среды. Значимый вклад в становление адаптивной парадигмы внесли работы П. Лоуренса и Дж. Лорша, концептуализировавших принцип организационной дифференциации и интеграции как механизм адаптации к различным типам внешней среды. Дальнейшее развитие теория организационной адаптации получила в исследованиях Г. Минцберга, сформулировавшего положения о связи организационных конфигураций с параметрами стабильности/нестабильности и сложности внешней среды.

Современное понимание адаптивных стратегий трансформировалось в направлении интеграции трех ключевых аспектов: структурно-функциональной адаптации, рыночно-конъюнктурной адаптации и стратегической резилентности. Данная трехкомпонентная модель позволяет охватить многообразие адаптивных механизмов, используемых бизнес-структурами в условиях экономической нестабильности.

Структурно-функциональная адаптация включает трансформацию внутренних параметров организации для повышения эффективности функционирования в изменившихся условиях. Механизмы структурной адаптации варьируются от изменения организационной архитектуры до оптимизации бизнес-процессов и трансформации системы управления ресурсами. Ключевыми параметрами структурной адаптивности выступают организационная пластичность (способность к быстрой реконфигурации), модульность (возможность автономизации отдельных элементов системы) и избыточность (наличие буферных механизмов).

Рыночно-конъюнктурная адаптация фокусируется на корректировке взаимоотношений организации с ключевыми стейкхолдерами: потребителями, поставщиками, конкурентами, регуляторами. В данном контексте адаптивные стратегии включают диверсификацию продуктового портфеля, географического присутствия, клиентских сегментов и каналов сбыта. Особую значимость приобретают механизмы динамического ценообразования, позволяющие оперативно реагировать на конъюнктурные флуктуации, а также инструменты управления цепочками поставок, обеспечивающие стабильность материальных потоков в условиях логистических ограничений.

Стратегическая резилентность представляет наиболее комплексное измерение адаптивных стратегий, интегрирующее способность организации не только преодолевать текущие кризисные явления, но и формировать долгосрочные механизмы устойчивости к будущим шокам. Концепция резилентности, заимствованная из теории сложных систем, акцентирует внимание на самоорганизующихся механизмах поддержания устойчивости при сохранении возможностей для развития. В контексте бизнес-адаптации резилентность проявляется через формирование стратегических опционов, сценарное планирование, развитие динамических способностей и институционализацию обучающих практик.

Анализ экономической нестабильности как контекста формирования адаптивных стратегий позволяет дифференцировать типы турбулентности, требующие различных адаптивных механизмов. В современной экономической литературе выделяются следующие

типы нестабильности: конъюнктурные флуктуации, структурные кризисы, системные трансформации и экзогенные шоки непредсказуемой природы.

Конъюнктурные флуктуации представляют собой краткосрочные колебания экономических параметров в рамках существующей структуры рынка. Адаптация к данному типу нестабильности преимущественно реализуется через механизмы оперативного управления ресурсами, ценовой политикой и запасами. Гибкость операционных моделей и наличие буферных финансовых резервов выступают ключевыми факторами успешной адаптации к конъюнктурным колебаниям.

Структурные кризисы характеризуются глубинными диспропорциями в системе экономических отношений, требующими пересмотра базовых параметров бизнес-моделей. Адаптация к структурным кризисам предполагает трансформацию ключевых элементов стратегической архитектуры компании: пересмотр продуктового портфеля, поиск новых рыночных ниш, реконфигурацию цепочек создания стоимости. В данном контексте особую значимость приобретают механизмы стратегического форсайта, позволяющие идентифицировать долгосрочные тренды, и методы портфельного анализа, обеспечивающие оптимизацию ресурсного распределения.

Системные трансформации представляют наиболее радикальный тип экономической нестабильности, связанный с фундаментальным изменением институциональной архитектуры экономических отношений. Адаптация к системным трансформациям требует глубинного пересмотра организационной идентичности, переосмысления миссии и ценностей компании, формирования принципиально новых компетенций и бизнес-моделей. В условиях системных трансформаций критическое значение приобретают механизмы институционального предпринимательства, позволяющие не только приспособливаться к меняющимся правилам игры, но и активно участвовать в их формировании.

Экзогенные шоки непредсказуемой природы (пандемии, геополитические конфликты, технологические революции) характеризуются высокой степенью неопределенности и требуют максимальной мобилизации адаптивного потенциала компаний. В данном контексте ключевыми механизмами выступают организационная амбидекстрия (способность одновременно поддерживать эффективность текущих операций и исследовать новые возможности), ресурсная избыточность и распределенные системы принятия решений.

Анализ институциональных факторов адаптации бизнес-структур позволяет констатировать значимую роль формальных и неформальных институтов в формировании адаптивного ландшафта. Институциональная среда российской экономики, характеризующаяся высокой степенью неоднородности, создает специфический контекст для развития адаптивных стратегий. Сочетание регуляторного давления, административных барьеров, неформальных деловых практик и институционального экспериментирования формирует сложную конфигурацию стимулов и ограничений для бизнеса.

В условиях институциональной турбулентности особую значимость приобретают механизмы институциональной адаптации, включающие лоббирование, кооптацию в регуляторные структуры, участие в деятельности бизнес-ассоциаций, формирование сетей доверия и неформальных коалиций. Институциональная адаптация позволяет компаниям не только соответствовать формальным требованиям, но и эффективно функционировать в контексте неформальных правил, существенно влияющих на экономические транзакции.

Типология адаптивных стратегий, разработанная в рамках исследования, дифференцирует подходы к организационной адаптации по четырем ключевым основаниям: темпоральному, ресурсному, организационному и инновационному.

По темпоральному основанию выделяются реактивные стратегии, направленные на постфактумную адаптацию к уже произошедшим изменениям, и проактивные стратегии, ориентированные на упреждающую подготовку к потенциальным трансформациям.

Эффективность временного профиля адаптации определяется соотношением скорости экономических изменений, длительности адаптивного цикла компании и горизонта стратегического планирования.

По ресурсному основанию дифференцируются интенсивные стратегии, основанные на повышении эффективности использования существующей ресурсной базы, и экстенсивные стратегии, предполагающие расширение ресурсного портфеля за счет внешних источников.

Выбор ресурсного профиля адаптации детерминирован доступностью капитала, технологий, человеческих ресурсов и информации, а также структурой транзакционных издержек, связанных с их приобретением.

По организационному основанию выделяются централизованные стратегии, реализуемые через иерархические механизмы управления, и децентрализованные стратегии, основанные на распределенных системах принятия решений. Организационный профиль адаптации зависит от специфики отраслевого контекста, корпоративной культуры, размера компании и скорости обратной связи в управленческом цикле.

Таблица 1

Типология адаптивных стратегий бизнеса в условиях экономической нестабильности

Основание классификации	Тип стратегии	Характеристики	Условия применения
Темпоральное основание	Реактивные стратегии	— Постфактумная адаптация — Высокая скорость реагирования — Фокус на немедленном результате	— Слабо прогнозируемые изменения — Низкая регулярность шоков — Ограниченная информационная база
	Проактивные стратегии	— Упреждающая подготовка — Сценарное планирование — Стратегические резервы	— Прогнозируемые тренды — Длительные циклы адаптации — Доступность прогностической аналитики
Ресурсное основание	Интенсивные стратегии	— Оптимизация существующих ресурсов — Повышение ресурсной отдачи — Реинжиниринг бизнес-процессов	— Ограниченный доступ к новым ресурсам — Наличие внутренних резервов — Высокие транзакционные издержки
	Экстенсивные стратегии	— Расширение ресурсной базы — Внешние заимствования — M&A активность	— Доступность капитала — Низкие барьеры входа — Благоприятная институциональная среда
Организационное основание	Централизованные стратегии	— Иерархическое управление — Вертикальная интеграция — Формализованные процедуры	— Потребность в сильном контроле — Гомогенная бизнес-среда — Предсказуемые паттерны изменений
	Децентрализованные стратегии	— Распределенное принятие решений — Горизонтальная координация — Самоорганизующиеся команды	— Турбулентная среда — Высокая неоднородность контекстов — Потребность в быстрой адаптации
Инновационное основание	Инкрементальные стратегии	— Постепенное совершенствование — Низкие риски изменений — Акцент на оптимизации	— Зрелые отрасли — Стабильные технологические траектории — Консервативные потребительские предпочтения
	Радикальные стратегии	— Фундаментальная трансформация — Дисruptивные инновации — Кардинальная смена бизнес-моделей	— Динамичные отрасли — Технологические прорывы — Изменение регуляторных рамок

Составлено автором на основе [11–13]

По инновационному основанию дифференцируются инкрементальные стратегии, предполагающие постепенное совершенствование существующих бизнес-моделей, и радикальные стратегии, связанные с фундаментальной трансформацией способов создания и присвоения ценности. Выбор инновационного профиля определяется стадией жизненного цикла отрасли, интенсивностью конкуренции, абсорбционной способностью компании и доступностью инновационной инфраструктуры.

Предложенная типология (табл. 1) не предполагает жесткой дихотомии адаптивных стратегий, но скорее определяет континуум возможных подходов к организационной адаптации. Практическая реализация адаптивных стратегий зачастую предполагает гибридные формы, сочетающие различные элементы темпорального, ресурсного, организационного и инновационного профилей.

Особого внимания заслуживает анализ барьеров формирования и имплементации адаптивных стратегий в российском контексте. На основе исследования можно выделить три группы системных ограничений: институциональные барьеры, ресурсные ограничения и когнитивные барьеры.

Институциональные барьеры адаптации связаны с несовершенством формальных регуляторных механизмов, высокой волатильностью правил ведения бизнеса, административными ограничениями и неформальными практиками, создающими дополнительные транзакционные издержки. Регуляторная неопределенность существенно затрудняет долгосрочное планирование, повышает риски инвестиционных решений и снижает эффективность проактивных адаптивных стратегий. В условиях институциональной турбулентности компании вынуждены формировать избыточные адаптивные механизмы, отвлекающие значительные ресурсы от основной деятельности.

Ресурсные ограничения адаптационного потенциала проявляются в недостаточной доступности финансового капитала, технологических решений, квалифицированных кадров и информационно-аналитического обеспечения.

Ограничения доступа к международным рынкам капитала и технологическим трансферам создают дополнительные вызовы для российских компаний, стремящихся реализовать ресурсоемкие адаптивные стратегии. Дефицит специалистов с соответствующими компетенциями в области управления изменениями и стратегической адаптации также выступает значимым лимитирующим фактором.

Когнитивные барьеры адаптации связаны с психологическими и организационно-культурными аспектами стратегических изменений. Сопротивление персонала изменениям, управленческая инерция, организационная ригидность и доминирование краткосрочных целей над долгосрочными приоритетами существенно ограничивают реализацию адаптивного потенциала компаний. В условиях экономической нестабильности особую значимость приобретает преодоление когнитивных искажений в процессах принятия решений, включая чрезмерный оптимизм, иллюзию контроля и эффект статус-кво.

Анализ дифференциации адаптивных механизмов в зависимости от масштаба бизнеса позволяет выявить специфические паттерны адаптации для компаний различного размера. Крупные корпорации, обладающие значительными ресурсами и диверсифицированными бизнес-портфелями, демонстрируют более высокую устойчивость к экзогенным шокам, но одновременно характеризуются меньшей организационной гибкостью и более длительным циклом стратегической адаптации. Малые и средние предприятия, напротив, отличаются высокой структурной пластичностью и скоростью реакции на изменения, но ограничены в ресурсах для реализации масштабных адаптивных стратегий.

Таблица 2

Сравнительный анализ адаптивных механизмов компаний различного масштаба

Параметры адаптации	Крупные корпорации	Средний бизнес	Малый бизнес
Доминирующие стратегии адаптации	— Проактивная адаптация — Экстенсивное ресурсное обеспечение — Инкрементальные инновации	— Сочетание реактивных и проактивных подходов — Интенсивное использование доступных ресурсов — Фокусированные инновации	— Реактивная адаптация — Минимизация ресурсных затрат — Радикальные нишевые инновации
Ключевые преимущества	— Финансовая устойчивость — Диверсифицированные риски — Лоббистский потенциал — Глобальное присутствие	— Оптимальный баланс гибкости и устойчивости — Специализированные компетенции — Эффективные отраслевые сети	— Операционная гибкость — Скорость принятия решений — Низкие постоянные издержки — Адаптивная культура
Системные ограничения	— Организационная инерция — Бюрократические процедуры — Сложность координации — Конфликты интересов стейкхолдеров	— Ограниченность масштабирования — Чувствительность к отраслевым шокам — Зависимость от ключевых клиентов	— Ресурсная уязвимость — Ограниченный доступ к капиталу — Недостаток экспертизы — Высокая зависимость от локального рынка
Типичные инструменты	— Стратегический форсайт — Корпоративные венчурные фонды — Сложные хеджирующие стратегии — Глобальная диверсификация	— Отраслевая аналитика — Стратегические партнерства — Гибкие бизнес-модели — Региональная экспансия	— Ситуативное реагирование — Неформальные бизнес-сети — Продуктовая дифференциация — Минимизация постоянных издержек
Временной горизонт адаптации	Стратегический (3–5 лет)	Тактический (1–3 года)	Операционный (3–12 месяцев)
Источники конкурентной устойчивости	— Масштаб операций — Рыночная власть — Технологическое лидерство — Бренд и репутация	— Специализированное предложение — Клиентоориентированность — Адаптированные бизнес-процессы	— Уникальная бизнес-модель — Локальная экспертиза — Низкие операционные издержки

Составлено автором на основе [14–16]

Представленное в таблице 2 сравнение адаптивных механизмов компаний различного масштаба демонстрирует не только различия в подходах к стратегической адаптации, но и потенциальные направления межорганизационного обучения. Так, крупные корпорации могут заимствовать элементы операционной гибкости малого бизнеса, внедряя принципы децентрализованного принятия решений и адаптивной корпоративной культуры. В свою очередь, малые предприятия способны адаптировать системный подход к стратегическому планированию и форсайту, характерный для корпоративного сектора, с учетом ресурсных ограничений и специфики своих бизнес-моделей.

Отдельного внимания заслуживает анализ роли цифровых технологий как катализатора организационной адаптивности. Цифровая трансформация бизнес-моделей, процессов и компетенций создает новые возможности для повышения гибкости, масштабируемости и устойчивости компаний в условиях экономической нестабильности.

Ключевые направления цифровой трансформации, способствующие повышению адаптивного потенциала, включают автоматизацию операционных процессов, внедрение аналитических систем, развитие цифровых каналов взаимодействия с клиентами и партнерами, а также формирование цифровых платформ и экосистем. Платформенные бизнес-модели, основанные на мультисторонних рынках, демонстрируют повышенную устойчивость к экономическим шокам благодаря сетевым эффектам, низким предельным издержкам масштабирования и способности агрегировать разнородные ресурсы.

Анализ эмпирических данных позволяет выявить значимую корреляцию между уровнем цифровой зрелости компаний и их способностью эффективно адаптироваться к экономической нестабильности. Цифровые лидеры демонстрируют более высокую скорость реакции на изменения, большую гибкость в перераспределении ресурсов и более эффективное управление рисками по сравнению с компаниями, находящимися на ранних стадиях цифрового развития.

Ключевой компонент цифровой адаптивности — развитие аналитических систем, обеспечивающих мониторинг экономической среды, раннее выявление потенциальных угроз и возможностей, а также оперативное принятие решений на основе данных. Системы предиктивной аналитики, машинного обучения и искусственного интеллекта позволяют существенно повысить качество прогнозирования и сценарного моделирования, критичных для проактивной адаптации к экономической нестабильности.

Цифровая трансформация внутренних процессов компании, включая внедрение гибких методологий управления проектами (Agile, Scrum), создание кроссфункциональных цифровых команд и развитие цифровых рабочих пространств, также способствует повышению организационной адаптивности. Гибкие методологии обеспечивают итеративный подход к решению задач, быстрое тестирование гипотез и возможность оперативной корректировки стратегических инициатив в ответ на изменение условий.

Таблица 3

Влияние цифровых технологий на адаптивный потенциал компаний

Цифровые технологии	Влияние на адаптивный потенциал	Примеры практической реализации
Аналитика больших данных	<ul style="list-style-type: none"> — Повышение качества прогнозирования — Раннее выявление трендов — Персонализация предложений — Оптимизация цепочек поставок 	<ul style="list-style-type: none"> — Системы предиктивной аналитики спроса — Алгоритмы динамического ценообразования — Инструменты мониторинга рыночных сигналов — Аналитика клиентского поведения
Облачные вычисления	<ul style="list-style-type: none"> — Масштабируемость инфраструктуры — Снижение капитальных затрат — Распределенное взаимодействие — Быстрый запуск новых сервисов 	<ul style="list-style-type: none"> — Гибридные облачные решения — Модель SaaS для основных бизнес-приложений — Виртуальные рабочие места — Облачные системы совместной работы
Искусственный интеллект	<ul style="list-style-type: none"> — Автоматизация рутинных процессов — Интеллектуальная оптимизация — Прогнозное моделирование — Поддержка принятия решений 	<ul style="list-style-type: none"> — Чат-боты для клиентского сервиса — Системы оптимизации логистики — Алгоритмы выявления аномалий — Интеллектуальные системы скоринга
Платформенные решения	<ul style="list-style-type: none"> — Сетевые эффекты — Снижение транзакционных издержек — Агрегация распределенных ресурсов — Многосторонние рынки 	<ul style="list-style-type: none"> — Маркетплейсы — Экосистемные бизнес-модели — API-экономика — Краудсорсинговые платформы
Интернет вещей (IoT)	<ul style="list-style-type: none"> — Прозрачность цепочек поставок — Оперативный мониторинг активов — Предиктивное обслуживание — Оптимизация ресурсопотребления 	<ul style="list-style-type: none"> — Системы отслеживания грузов — Умные производственные системы — Дистанционный мониторинг оборудования — Оптимизация энергопотребления
Мобильные технологии	<ul style="list-style-type: none"> — Многоканальное взаимодействие — Геолокационная персонализация — Оперативность коммуникаций — Доступность информации 	<ul style="list-style-type: none"> — Мобильные приложения для клиентов — Системы полевого персонала — Мобильные точки продаж — Геотаргетированные предложения
Технологии распределенного реестра	<ul style="list-style-type: none"> — Прозрачность транзакций — Снижение контрагентских рисков — Автоматизация контрактов — Альтернативные платежные системы 	<ul style="list-style-type: none"> — Смарт-контракты — Системы распределенного учета — Цифровые токены для лояльности — Блокчейн-верификация поставок
Виртуальная и дополненная реальность	<ul style="list-style-type: none"> — Дистанционное взаимодействие — Виртуализация физических объектов — Новые форматы обучения — Иммерсивный клиентский опыт 	<ul style="list-style-type: none"> — Виртуальные шоурумы — Системы удаленного обучения — Дистанционное техническое обслуживание — Виртуальные примерочные

Составлено автором на основе [17–19]

Анализ влияния цифровых технологий на адаптивный потенциал компаний (табл. 3) подтверждает многоаспектное воздействие цифровой трансформации на способность бизнеса преодолевать экономическую нестабильность. При этом важно отметить, что эффективность

цифровизации как инструмента адаптации определяется не только внедрением технологических решений, но и сопутствующими организационными изменениями, включая трансформацию бизнес-процессов, развитие цифровых компетенций персонала и формирование культуры данных.

Особую значимость в контексте адаптивных стратегий приобретает методология сценарного планирования, позволяющая компаниям подготовиться к различным вариантам развития экономической среды и сформировать адекватные механизмы реагирования на потенциальные вызовы. В условиях радикальной неопределенности традиционные методы прогнозирования, основанные на экстраполяции исторических данных, демонстрируют ограниченную эффективность, что актуализирует потребность в альтернативных подходах к стратегическому форсайту.

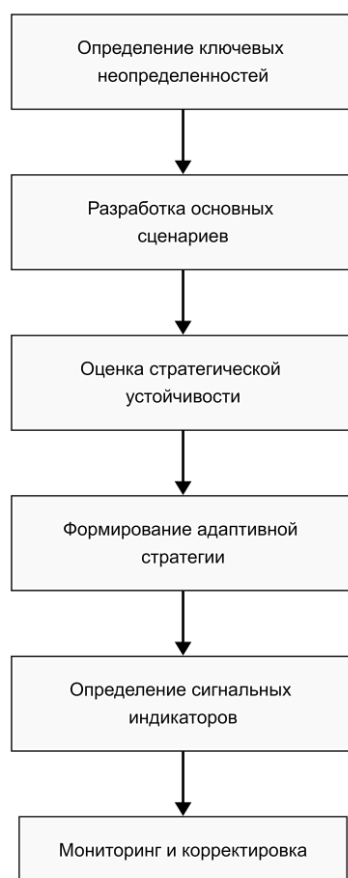


Рисунок 1. Процесс сценарного планирования в адаптивном менеджменте (составлено автором)

Как показано на рисунке 1, процесс сценарного планирования включает несколько взаимосвязанных этапов, начиная с определения ключевых неопределенностей внешней среды и завершая систематическим мониторингом индикаторов, сигнализирующих о развитии ситуации по тому или иному сценарию. Методологическая значимость сценарного подхода заключается в переходе от прогнозирования конкретных параметров экономической среды к формированию адаптивных стратегических опционов, обеспечивающих устойчивость компании при различных вариантах развития ситуации.

Ключевая задача сценарного планирования — не столько точное предсказание будущего, сколько систематическое исследование возможных вариантов трансформации бизнес-среды и подготовка соответствующих адаптивных механизмов. Эффективное сценарное планирование предполагает выявление критических траекторий развития

экономической ситуации, разработку индикаторов раннего предупреждения и формирование портфеля стратегических опционов.

Методический инструментарий диагностики адаптивного потенциала компаний, разработанный в рамках исследования, интегрирует финансовые и нефинансовые компоненты оценки. В отличие от традиционных подходов, фокусирующихся преимущественно на финансовых метриках, предложенная система показателей охватывает шесть ключевых измерений адаптивного потенциала: финансовую устойчивость, структурную гибкость, рыночную маневренность, инновационную способность, организационное обучение и институциональную адаптивность.

Таблица 4

Система показателей оценки адаптивного потенциала компаний

Измерение адаптивного потенциала	Ключевые индикаторы	Методы оценки
Финансовая устойчивость	<ul style="list-style-type: none"> — Коэффициент автономии — Коэффициент текущей ликвидности — Доля постоянных затрат в структуре расходов — Диверсификация источников выручки — Наличие финансовых резервов 	<ul style="list-style-type: none"> — Коэффициентный анализ — Моделирование денежных потоков — Стресс-тестирование — Анализ точки безубыточности
Структурная гибкость	<ul style="list-style-type: none"> — Степень модульности бизнес-архитектуры — Уровень автоматизации процессов — Масштабируемость операционной модели — Гибкость организационной структуры — Адаптивность систем управления 	<ul style="list-style-type: none"> — Картирование бизнес-процессов — Анализ организационной структуры — Оценка экономики от масштаба — Бенчмаркинг
Рыночная маневренность	<ul style="list-style-type: none"> — Диверсификация клиентской базы — Диверсификация цепочек поставок — Гибкость продуктового портфеля — Гибкость ценовых моделей — Мультиканальность сбыта 	<ul style="list-style-type: none"> — Анализ клиентского портфеля — ABC-XYZ анализ поставщиков — Оценка продуктовой диверсификации — Анализ транзакционных данных
Инновационная способность	<ul style="list-style-type: none"> — Доля инновационных продуктов в выручке — Средний цикл внедрения инноваций — Инвестиции в НИОКР — Количество патентов и ноу-хау — Инновационная активность сотрудников 	<ul style="list-style-type: none"> — Анализ инновационного портфеля — Оценка защищенной интеллектуальной собственности — Обследование инновационного климата — Анализ затрат на НИОКР
Организационное обучение	<ul style="list-style-type: none"> — Скорость распространения знаний — Доля сотрудников, участвующих в обучении — Эффективность управления знаниями — Качество внутренних коммуникаций — Развитие кросс-функциональных компетенций 	<ul style="list-style-type: none"> — Аудит системы управления знаниями — Оценка обучающих программ — Анализ сообществ практики — Социометрический анализ
Институциональная адаптивность	<ul style="list-style-type: none"> — Эффективность GR-стратегии — Участие в отраслевых ассоциациях — Качество деловой репутации — Развитие сетевого капитала — Регуляторная гибкость 	<ul style="list-style-type: none"> — Анализ стейкхолдеров — Оценка репутационного капитала — Аудит соответствия регуляторным требованиям — Сетевой анализ деловых связей

Составлено автором на основе [20–22]

Интегральная оценка адаптивного потенциала компании предполагает агрегирование показателей по всем шести измерениям с учетом их относительной значимости для конкретной отрасли и стадии организационного развития. При этом методика предусматривает как количественную оценку на основе метрик, так и качественный анализ на основе экспертных суждений.

Практическая значимость предложенного методического инструментария заключается в возможности систематического мониторинга адаптивного потенциала компании, выявления проблемных зон и своевременной корректировки адаптивных стратегий. Регулярная диагностика адаптивных возможностей особенно важна в условиях высокой волатильности экономической среды, когда параметры устойчивости организации могут быстро меняться.

Особый интерес представляет анализ специфики адаптивных стратегий на различных стадиях жизненного цикла организации. Компании, находящиеся на разных этапах развития, сталкиваются с дифференцированными вызовами и обладают различными адаптивными возможностями, что определяет специфику их подходов к преодолению экономической нестабильности.

Таблица 5

Адаптивные стратегии на разных стадиях жизненного цикла организации

Стадия жизненного цикла	Характерные вызовы	Доминирующие адаптивные стратегии	Критические факторы успеха
Становление (start-up)	<ul style="list-style-type: none"> — Ограниченность ресурсов — Отсутствие рыночной позиции — Неотработанная бизнес-модель — Недостаток клиентской базы 	<ul style="list-style-type: none"> — Бережливое стартапное развитие (lean startup) — Пивотирование бизнес-модели — Нишевое позиционирование — Минимизация постоянных издержек 	<ul style="list-style-type: none"> — Скорость итераций — Минимальные жизнеспособные продукты — Тестирование гипотез — Фокус на проблеме клиента
Рост	<ul style="list-style-type: none"> — Управление быстрым масштабированием — Организационные растяжения — Кризис лидерства — Дефицит компетенций 	<ul style="list-style-type: none"> — Масштабирование ядра бизнеса — Привлечение внешнего финансирования — Формализация бизнес-процессов — Развитие организационной структуры 	<ul style="list-style-type: none"> — Баланс между ростом и устойчивостью — Сохранение клиентоориентированности — Развитие управленческих систем — Привлечение профессиональных кадров
Зрелость	<ul style="list-style-type: none"> — Замедление темпов роста — Бюрократизация — Усиление конкуренции — Снижение маржинальности 	<ul style="list-style-type: none"> — Диверсификация портфеля — Оптимизация операционной эффективности — Переход к платформенным моделям — Географическая экспансия 	<ul style="list-style-type: none"> — Балансировка инноваций и эффективности — Удержание доли рынка — Развитие дополнительных источников дохода — Оптимизация бизнес-процессов
Обновление	<ul style="list-style-type: none"> — Организационная инерция — Давление дезруптивных инноваций — Снижение конкурентоспособности — Устаревание технологий 	<ul style="list-style-type: none"> — Радикальная трансформация бизнес-модели — Корпоративные инновации — Реструктуризация портфеля активов — Цифровая трансформация 	<ul style="list-style-type: none"> — Преодоление сопротивления изменениям — Культурная трансформация — Обновление лидерской команды — Развитие новых компетенций
Спад	<ul style="list-style-type: none"> — Кризис прибыльности — Утрата рыночных позиций — Отток ключевых кадров — Финансовая неустойчивость 	<ul style="list-style-type: none"> — Радикальная оптимизация затрат — Реализация непрофильных активов — Поиск стратегических партнеров — Реструктуризация долга 	<ul style="list-style-type: none"> — Фокус на ключевые компетенции — Сохранение критических ресурсов — Управление ликвидностью — Оздоровление бизнес-портфеля

Составлено автором на основе [23–25]

Анализ адаптивных стратегий на разных стадиях жизненного цикла организации (табл. 5) показывает значительную дифференциацию подходов к управлению экономической нестабильностью. Компании на стадии становления отличаются высокой структурной гибкостью, но ограничены в ресурсах, что определяет преобладание бережливых и экспериментальных подходов к адаптации. По мере роста и укрепления рыночных позиций организации формируют более систематические адаптивные механизмы, включая диверсификацию бизнес-портфеля и развитие управленческих систем. На стадии зрелости ключевыми факторами адаптивности становятся операционная эффективность и развитие дополнительных источников дохода. Фаза обновления требует радикальных трансформационных инициатив, направленных на преодоление организационной инерции и формирование новых конкурентных преимуществ.

Важным направлением исследования адаптивных стратегий является анализ межорганизационных механизмов адаптации, включая стратегические альянсы, отраслевые

ассоциации, кластерные объединения и иные формы сетевого взаимодействия. В условиях экономической нестабильности межорганизационная кооперация становится значимым инструментом наращивания адаптивного потенциала, позволяющим компаниям объединять ресурсы, разделять риски и формировать коллективные механизмы влияния на институциональную среду.

Ключевыми форматами межорганизационной адаптации выступают:

1. Стратегические альянсы, позволяющие компаниям объединять комплементарные ресурсы и компетенции для совместного преодоления вызовов экономической нестабильности. Особую значимость приобретают технологические альянсы, ориентированные на совместное развитие инновационных решений, и маркетинговые альянсы, направленные на усиление рыночных позиций участников.

2. Отраслевые ассоциации, выступающие платформами для координации стратегий, обмена информацией, лоббирования коллективных интересов и формирования отраслевых стандартов. В условиях регуляторной нестабильности отраслевые ассоциации становятся важными инструментами институциональной адаптации, позволяющими бизнесу участвовать в формировании правил игры.

3. Кластерные объединения, интегрирующие компании, научно-образовательные организации и институты развития в рамках территориально локализованных экосистем. Кластерный формат способствует снижению транзакционных издержек, оптимизации ресурсных потоков и формированию локальных конкурентных преимуществ, повышающих устойчивость к внешним шокам.

4. Цепочки поставок с высоким уровнем интеграции, предполагающие координацию операционной деятельности независимых компаний для обеспечения бесперебойности материальных и информационных потоков. Развитие интегрированных цепочек поставок с элементами гибкости и резервирования критических звеньев повышает устойчивость всей системы к логистическим разрывам.

5. Платформенные экосистемы, основанные на многосторонних рынках и сетевых эффектах. Платформенный формат позволяет агрегировать распределенные ресурсы независимых участников и формировать гибкие конфигурации создания стоимости, адаптирующиеся к меняющимся рыночным условиям.

В российском контексте межорганизационные механизмы адаптации приобретают особую значимость в условиях геоэкономической турбулентности и трансформации цепочек поставок. Формирование кооперационных сетей, обеспечивающих импортозамещение критических компонентов, развитие альтернативных логистических маршрутов и адаптацию к новым регуляторным условиям, становится ключевым элементом отраслевых адаптивных стратегий.

Особый интерес представляет анализ культурных и лидерских аспектов адаптивных стратегий. Исследование подтверждает, что эффективность организационной адаптации в значительной степени определяется корпоративной культурой, моделями лидерства и качеством человеческого капитала.

Адаптивная корпоративная культура характеризуется открытостью к изменениям, толерантностью к неопределенности, инновационной ориентацией и признанием ценности организационного обучения. Ключевыми элементами такой культуры выступают:

- Психологическая безопасность, позволяющая сотрудникам открыто обсуждать проблемы и предлагать инновационные решения без страха негативных последствий.

- Культура экспериментирования, предполагающая систематическое тестирование новых идей и толерантность к конструктивным ошибкам.
- Информационная прозрачность, обеспечивающая оперативный доступ сотрудников к значимой информации о состоянии компании и рыночной ситуации.
- Культура непрерывного обучения, стимулирующая постоянное развитие компетенций и обмен знаниями внутри организации.
- Признание ценности разнообразия мнений и подходов, способствующее формированию многомерного видения ситуации и выработке комплексных решений.

Лидерские модели, способствующие эффективной адаптации, включают трансформационное лидерство, адаптивное лидерство и распределенное лидерство. Ключевыми компетенциями лидеров в условиях экономической нестабильности выступают способность к системному мышлению, эмоциональный интеллект, когнитивная гибкость, толерантность к неопределенности и навыки фасилитации организационных изменений.

Анализ практик наиболее успешных адаптивных организаций позволяет сформулировать ряд рекомендаций по повышению адаптивного потенциала компаний в условиях экономической нестабильности:

1. Внедрение систематического сканирования внешней среды для раннего выявления потенциальных угроз и возможностей, включая мониторинг слабых сигналов и не прямых индикаторов изменений.
2. Развитие практик сценарного планирования и стратегического форсайта, позволяющих подготовиться к различным вариантам развития экономической ситуации.
3. Формирование портфеля стратегических опционов, обеспечивающих гибкость в выборе направлений развития в зависимости от изменения внешних условий.
4. Создание модульной организационной архитектуры, сочетающей стабильное ядро ключевых компетенций с гибкой периферией, способной быстро адаптироваться к новым условиям.
5. Развитие динамических способностей компании, включая способность к своевременному выявлению возможностей, реконфигурации ресурсов и трансформации бизнес-моделей
6. Внедрение гибких подходов к управлению проектами и изменениями, основанных на итеративных циклах планирования, реализации и обучения.
7. Формирование адаптивной корпоративной культуры, поощряющей инновационное мышление, экспериментирование и конструктивную критику;
8. Развитие систем организационного обучения, обеспечивающих накопление и распространение знаний о эффективных адаптивных практиках;
9. Инвестиции в цифровые технологии, повышающие информационную прозрачность, аналитические возможности и операционную гибкость компании;
10. Активное участие в межорганизационных сетях и платформах, обеспечивающих доступ к комплементарным ресурсам и компетенциям.

Реализация данных рекомендаций требует системного подхода и долгосрочной приверженности принципам адаптивного менеджмента, что в свою очередь предполагает

трансформацию базовой управленческой парадигмы от контроля и стабильности к гибкости и резилиентности.

Выводы

В рамках первой задачи исследования была проведена систематизация и критическое осмысление теоретико-методологических подходов к концептуализации адаптивных стратегий бизнеса. Установлено, что современное понимание адаптивных стратегий трансформировалось в направлении интеграции трех ключевых аспектов: структурно-функциональной адаптации, ориентированной на внутреннюю реконфигурацию бизнес-процессов; рыночно-конъюнктурной адаптации, направленной на трансформацию взаимодействий с внешними стейкхолдерами; стратегической резилиентности, обеспечивающей долгосрочную устойчивость в турбулентной среде.

Установлено, что различные типы экономической нестабильности требуют дифференцированных адаптивных механизмов. Конъюнктурные флуктуации предполагают преимущественно операционную адаптацию через управление ресурсами и ценовой политикой. Структурные кризисы требуют пересмотра ключевых элементов стратегической архитектуры компании, включая трансформацию продуктового портфеля и цепочек создания стоимости. Системные трансформации предполагают глубинный пересмотр организационной идентичности и формирование принципиально новых компетенций и бизнес-моделей. Экзогенные шоки непредсказуемой природы требуют максимальной мобилизации адаптивного потенциала и комплексных трансформационных программ.

В рамках второй задачи исследования была разработана типология адаптивных стратегий, дифференцированная по четырем ключевым основаниям: темпоральному (реактивные и проактивные стратегии), ресурсному (интенсивные и экстенсивные стратегии), организационному (централизованные и децентрализованные стратегии) и инновационному (инкрементальные и радикальные стратегии). Многомерная классификация позволила выявить оптимальные конфигурации адаптивных механизмов для различных типов экономической нестабильности.

Выявлена значимая дифференциация адаптивных механизмов в зависимости от масштаба бизнеса, отраслевой принадлежности и стадии жизненного цикла организации. Крупные корпорации, обладающие значительными ресурсами и диверсифицированными бизнес-портфелями, демонстрируют более высокую устойчивость к экзогенным шокам, но одновременно характеризуются меньшей организационной гибкостью и более длительным циклом стратегической адаптации по сравнению с малым и средним бизнесом.

Установлена значимая роль межорганизационных механизмов адаптации, включая стратегические альянсы, отраслевые ассоциации, кластерные объединения и иные формы сетевого взаимодействия, позволяющие компаниям объединять ресурсы, разделять риски и формировать коллективные механизмы влияния на институциональную среду.

В рамках третьей задачи исследования был разработан методический инструментарий диагностики адаптивного потенциала компаний, интегрирующий финансовые и нефинансовые компоненты оценки. Предложенная система показателей охватывает шесть ключевых измерений адаптивного потенциала: финансовую устойчивость, структурную гибкость, рыночную маневренность, инновационную способность, организационное обучение и институциональную адаптивность.

Выявлена возрастающая роль цифровых технологий как катализатора организационной адаптивности, обеспечивающего гибкость бизнес-моделей, масштабируемость операций и

агильность процессов принятия решений. Установлена корреляция между уровнем цифровой зрелости компаний и их способностью эффективно преодолевать периоды экономической турбулентности.

Особое внимание уделено барьерам формирования и имплементации адаптивных стратегий, включающим институциональные барьеры (несовершенство регуляторных механизмов, административные ограничения), ресурсные ограничения (недостаточная доступность финансового капитала, технологий, квалифицированных кадров) и когнитивные барьеры (сопротивление персонала изменениям, управленческая инерция, организационная ригидность).

Подтверждена значимость культурных и лидерских аспектов адаптивных стратегий. Адаптивная корпоративная культура, характеризующаяся открытостью к изменениям, толерантностью к неопределенности и признанием ценности организационного обучения, создает благоприятный контекст для развития адаптивных механизмов. Лидерские модели, способствующие эффективной адаптации, включают трансформационное лидерство, адаптивное лидерство и распределенное лидерство.

На основе проведенного исследования сформулированы практические рекомендации по повышению адаптивного потенциала компаний, включающие внедрение систематического сканирования внешней среды, развитие практик сценарного планирования, формирование портфеля стратегических опционов, создание модульной организационной архитектуры, развитие динамических способностей и внедрение гибких подходов к управлению проектами и изменениями.

Полученные результаты создают теоретическую и методическую основу для дальнейших исследований адаптивных стратегий бизнеса, а также могут быть использованы компаниями различных масштабов и отраслей для повышения своей устойчивости в условиях экономической нестабильности.

ЛИТЕРАТУРА

1. 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. — EDN QZAQRG.
2. Вишняков, А.А. Стабильная нестабильность: мемы адаптивного управления венчурным бизнесом / А.А. Вишняков // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного инвестирования Сыктывкарского государственного университета. — 2012. — № 4. — С. 3. — EDN DYZMTZ.
3. Половова, Т.А. Особенности формирования стратегии в период нестабильности / Т.А. Половова, Э.Р. Мухаррамова, Е.С. Матвеева — DOI 10.34670/AR.2023.61.42.004. // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2023. — Т. 13, № 1-1. — С. 30–39 — EDN HUSESM.
4. Гладков, Н.И. Стратегическое управление в условиях неопределенности и высокой турбулентности / Н.И. Гладков // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2018. — № 6. — С. 47–49. — EDN XTJNSX.

5. Зозуля, П.В. Сущность и методология управления организациями рекламного рынка в условиях экономической нестабильности / П.В. Зозуля, К.В. Фатяхайдинова // Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности: сборник материалов XV Международной научно-практической конференции, Москва, 15 марта 2023 года. — Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Издательство АЛЕФ", 2023. — С. 440–444. — EDN PPKSA.
6. Бусалова, А.Д. Адаптивное управление в условиях цифровизации экономики / А.Д. Бусалова // Российский экономический интернет-журнал. — 2019. — № 3. — С. 14. — EDN SGDAWF.
7. Кохова, И.В. Влияние цикличности экономического развития на практику антикризисного управления / И.В. Кохова, И.И. Тимонин, А.В. Захваткина // Вестник евразийской науки. — 2022. — Т. 14, № 6. — EDN PVOZAL.
8. Шейхова, М.С. Формирование адаптивной товарно-рыночной стратегии предприятия АПК как ответ на нестабильность рыночной среды / М.С. Шейхова, И.С. Вовченко // Экономика и социум. — 2017. — № 1-2(32). — С. 999–1005. — EDN OQXVPF.
9. Дахдуева, К.Д. Стратегии устойчивости и финансовая оптимизация малых и средних предприятий в условиях экономической нестабильности / К.Д. Дахдуева, М.М. Магомадова — DOI 10.47576/2949-1916.2024.80.45.010. // Региональная и отраслевая экономика. — 2024. — № S2. — С. 77–83 — EDN FDZDAI.
10. Богомаз, А.Э. Адаптивные модели стратегического анализа в условиях нестабильного рынка: кейс-стади современных организаций / А.Э. Богомаз, А.Г. Дмитриев — DOI 10.24182/2073-9885-2024-17-2-35-44. // Путеводитель предпринимателя. — 2024. — Т. 17, № 2. — С. 35–44 — EDN CMYLQP.
11. Николаева, Е.В. Идентификация стратегий российских корпораций: маркеры и результаты / Е.В. Николаева, Д.А. Плетнев, Е.В. Козлова — DOI 10.18721/IE.14306. // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. — 2021. — Т. 14, № 3. — С. 73–85 — EDN XKFNNO.
12. Плетнев, Д.А. Реальные стратегии российских компаний и их финансовые результаты / Д.А. Плетнев, Е.В. Николаева, Е.В. Козлова — DOI 10.18721/IE.15207. // *π-Economy*. — 2022. — Т. 15, № 2. — С. 102–116 — EDN UJJEKS.
13. Kir, H. A knowledge-intensive adaptive business process management framework / H. Kir, N. Erdogan — DOI 10.1016/j.is.2020.101639. // *Information Systems*. — 2021. — Т. 95. — С. 101639 — EDN UEQJJQ.
14. Кунаев, М.А. Последствия пандемии для российского бизнеса, виды и механизмы его адаптации / М.А. Кунаев — DOI 10.18698/2306-8477-2024-1-891. // *Гуманитарный вестник*. — 2024. — № 1(105) — EDN JGMFOT.
15. Вайвер, Ю.М. Механизм обеспечения экономической безопасности инвестиционно-строительных проектов / Ю.М. Вайвер — DOI 10.18334/ecsec.6.4.119507. // *Экономическая безопасность*. — 2023. — Т. 6, № 4. — С. 1609–1624 — EDN SMMIRV.
16. Кукин, Л.А. Реализация механизма адаптивного управления инновациями промышленного предприятия на основе системы партнёрских отношений / Л.А. Кукин // *Управленческий учет*. — 2024. — № 3. — С. 286–301. — EDN MHQUPM.

17. Блаженкова, Е.А. Совершенствование адаптивного управления бизнесом в условиях цифровой трансформации / Е.А. Блаженкова — DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.08.019. // Экономика и управление: проблемы, решения. — 2024. — Т. 8, № 5(146). — С. 149–156 — EDN FGKQКС.
18. Голубецкая, Н.П. Влияние цифровых технологий на модернизацию менеджмента российских нефтегазовых компаний в условиях глобальных вызовов / Н.П. Голубецкая, О.В. Бургонов, О.Г. Смешко — DOI 10.35854/1998-1627-2022-10-1064-1073. // Экономика и управление. — 2022. — Т. 28, № 10. — С. 1064–1073 — EDN PYRLJV.
19. Абрамов, В.И. Цифровые технологии в менеджменте: трудности внедрения и перспективы / В.И. Абрамов, А.В. Борзов // Актуальные вопросы экономической теории: развитие и применение в практике российских преобразований: материалы X Международной научно-практической конференции, Уфа, 28–29 мая 2021 года. — Уфа: Уфимский государственный авиационный технический университет, 2021. — С. 118–123. — EDN AENBNK.
20. Зяблицкая, Н.В. Методология комплексной оценки адаптационного потенциала предприятий нефтегазовой отрасли / Н.В. Зяблицкая // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. — 2012. — № 11(47). — С. 25. — EDN PXCLBH.
21. Основные подходы к оценке экономического потенциала организаций // Облік, економіка, менеджмент: наукові нотатки: Міжнародний збірник наукових праць. Том Випуск 3. — Луцьк: РВВ Луцького НТУ [Учет, економіка, менеджмент: научные заметки: международный сборник научных трудов. Том выпуск 3. — Луцьк: ров Луцького НТУ], 2014. — С. 254–262. — EDN TCYRVV.
22. Кремлев, Н.Д. Инструментарий цифрового измерения развития адаптационного потенциала региона в условиях санкций / Н.Д. Кремлев // Социально-экономическое развитие России и регионов в цифрах статистики: материалы VII международной научно-практической конференции, в 2-х т., Тамбов, 08 декабря 2020 года. Том 1. — Тамбов: Издательский дом "Державинский", 2021. — С. 244–268. — EDN IEWULR.
23. Бадретдинова, А.А. Финансовая стратегия на разных этапах жизненного цикла организации / А.А. Бадретдинова // Актуальные научные исследования: сборник статей X Международной научно-практической конференции: в 2 ч., Пенза, 05 февраля 2023 года. Том Часть 2. — Пенза: Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. — С. 52–54. — EDN RHGYTA.
24. Ахмедова, Р.Р. Применение тактических моделей конкуренции в сфере ресторанных услуг на различных стадиях жизненного цикла организации / Р.Р. Ахмедова, М.В. Леднев — DOI 10.37791/2687-0657-2021-15-3-5-16. // Современная конкуренция. — 2021. — Т. 15, № 3(83). — С. 5–16 — EDN YSGEAB.
25. Баркова, С.А. Специфика управления рисками с учетом жизненного цикла организации / С.А. Баркова // Актуальные вопросы бухгалтерского учета, анализа и аудита в инновационной экономике: Сборник научных статей международной научно-практической интернет-конференции, Гомель, 27 октября 2023 года / Редколлегия: С.Н. Лебедева [и др.], под науч. редакцией Е.Г. Толкачевой. — Гомель: Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации, 2023. — С. 66–69. — EDN NUHZPO.

Petrova Maria Olegovna

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia
E-mail: reysia07@mail.ru

Adaptive business strategies in conditions of economic instability

Abstract. The study is devoted to a comprehensive analysis of the mechanisms of adaptation of business structures to conditions of economic instability, taking into account global transformation processes and national specifics of the market environment. The paper presents a multi-level conceptual model of adaptive strategies based on the integration of theoretical and methodological approaches to strategic management, organizational ecology and the theory of institutional change. The developed model incorporates three interrelated components: structural and functional adaptation focused on the internal reconfiguration of business processes; market-conjuncture adaptation aimed at transforming interactions with external stakeholders; strategic resilience ensuring long-term stability in a turbulent environment. The conducted analysis demonstrates that the effectiveness of adaptive strategies is determined by the conjugacy of response time horizons and the systematic nature of transformations. Key barriers to the implementation of adaptive mechanisms have been identified, including institutional dysfunctions, resource constraints, and cognitive distortions in management decision-making processes. Differentiation of adaptive potential has been established depending on the scale of business, industry affiliation, and stage of the organization's life cycle. The study proposes a typology of adaptive strategies differentiated by four key factors: temporal (reactive and proactive strategies), resource (intensive and extensive strategies), organizational (centralized and decentralized strategies), and innovative (incremental and radical strategies). Multidimensional classification has made it possible to identify optimal configurations of adaptive mechanisms for various types of economic instability, including market fluctuations, structural crises, and force majeure exogenous shocks. Particular attention is paid to the analysis of institutional factors of adaptation, including formal regulatory mechanisms and informal business practices that form a specific adaptive landscape of the Russian economy. The importance of social capital and network interactions as buffer mechanisms mitigating the negative effects of economic turbulence is revealed. The paper develops a methodological toolkit for diagnosing the adaptive potential of companies, including a multicomponent system of metrics based on the integration of financial and non-financial indicators. The proposed methodology allows monitoring the effectiveness of adaptive strategies and timely adjusting management approaches in a dynamic business environment. The study revealed the growing role of digital technologies as a catalyst for organizational adaptability, ensuring the flexibility of business models, scalability of operations and agility of decision-making processes. A correlation was established between the level of digital maturity of companies and their ability to effectively overcome periods of economic turbulence.

Keywords: adaptive management; economic instability; organizational resilience; strategic flexibility; anti-crisis management; risk diversification; institutional adaptation; digital transformation; scenario planning; competitive sustainability; innovative potential; organizational absorptive capacity