

ОТРАСЛЕВОЙ СЕКТОР КАК ОСНОВА ЭКОНОМИКИ / INDUSTRY SECTOR AS THE BASIS OF THE ECONOMY

DOI 10.24182/2073-6258-2025-24-4-39-45



Научная статья / Original article
УДК 005.2 : 334.02

Анализ корреляции корпоративной стратегической гибкости и динамической адаптивности к рыночной среде

Го Юаньюань

Заместитель директора по операциям,
7772277@qq.com
Уси Итянь Сяолоу Лейн Операционная компания,
Уси, Китай

Аннотация: В условиях стремительного развития современного бизнеса организационная гибкость стала краеугольным камнем успеха. Компании сталкиваются с целым рядом проблем: от технологических достижений до изменений в потребительских предпочтениях и глобальных экономических колебаний. В этой динамичной среде способность быстро и эффективно адаптироваться имеет решающее значение для сохранения конкурентоспособности и устойчивости. Выявлена тесная взаимосвязь между стратегической гибкостью и способностью к динамической адаптации к рыночной среде. Однако существующее соотношение между ними страдает от ряда проблем, включая неправильное понимание стратегической гибкости, приводящее к дисбалансу в исполнении, жесткие организационные структуры, препятствующие стратегической гибкости, и недостаточные возможности стратегического прогнозирования со стороны руководства.

Ключевые слова: малый бизнес, рыночная среда, гибкость, адаптивность, внешняя среда, стратегия, изменения, проблемы, перспективы.

Для цитирования: Го Юаньюань. Анализ корреляции корпоративной стратегической гибкости и динамической адаптивности к рыночной среде. Ученые записки Российской академии предпринимательства. 2025. Т. 24. № 4. С. 39 – 45. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-39-45>.

An Analysis of the Correlation between Corporate Strategic Flexibility and Dynamic Adaptability to the Market Environment

Guo Yuanyuan

Deputy Director of Operations,
7772277@qq.com
Wuxi Yitian Xiaolou Lane Operating Company, Ltd.,
China, Wuxi

Abstract: In the rapidly evolving modern business environment, organizational agility has become a cornerstone of success. Companies face a wide range of challenges, from technological advancements to shifts in consumer preferences and global economic fluctuations. In this dynamic environment, the ability to quickly and effectively adapt is crucial to maintaining competitiveness and sustainability. A close relationship between strategic flexibility and the ability to dynamically adapt to the market environment has been identified. However, the existing relationship between them suffers from a number of problems, including a misunderstanding of strategic flexibility, leading to an imbalance in execution, rigid organizational structures that hinder strategic flexibility, and insufficient strategic forecasting capabilities on the part of management.

© Го Юаньюань, 2025
© Guo Yuanyuan, 2025

Keywords: *small business, market environment, flexibility, adaptability, external environment, strategy, change, challenges, prospects.*

For citation: *Guo Yuanyuan. An Analysis of the Correlation between Corporate Strategic Flexibility and Dynamic Adaptability to the Market Environment. Scientific notes of the Russian academy of entrepreneurship. 2025. T. 24. № 4. P. 39 – 45. <https://doi.org/10.24182/2073-6258-2025-24-4-39-45>.*

В условиях бурного развития цифровой экономики рыночная среда меняется беспрецедентными темпами. Потребительские запросы становятся все более персонализированными, технологические инновации ускоряются, а границы отраслевой конкуренции размываются, что значительно увеличивает неопределенность, с которой сталкиваются предприятия. Соответствующие исследования показывают, что за последние пять лет более 20% из 500 крупнейших компаний мира покинули список из-за неспособности адаптироваться к изменениям рынка, что подчеркивает важность динамической адаптивности для выживания и развития компании¹.

Впервые термин «стратегическая гибкость» предложил американский ученый И. Ансофф. Он понимал ее как предпосылку подготовки, которая дает возможность организации готовиться к возможным неожиданным изменениям как внутри организации, так и во внешней среде².

В современных условиях, под стратегической гибкостью следует понимать способность компании оперативно и эффективно корректировать или менять свою стратегию, в ответ на любые изменения как внутренней, так и внешней среды, не отменяя своих долгосрочных планов и целей.

Стратегическая гибкость, как ключевая способность предприятий справляться с неопределенностью, позволяет им быстро корректировать свои стратегии в сложных условиях и сохранять конкурентное преимущество. Поэтому глубокое изучение взаимосвязи между стратегической гибкостью компании и динамической адаптивностью к рыночной среде, а также предложение стратегий оптимизации имеют большое значение для повышения конкурентоспособности компании.

В сложной и постоянно меняющейся рыночной среде стратегическая гибкость компании и динамическая адаптивность к рыночной среде демонстрируют тесную и взаимозависимую связь³. Эта взаимосвязь отражается в том, что стратегическая гибкость обеспечивает внутреннюю поддержку динамической адаптивности, в то время как динамическая адаптивность является внешним проявлением стратегической гибкости в рыночной практике.

Способность динамично адаптироваться к рыночной среде является прямым отражением стратегической гибкости предприятия. Когда предприятие успешно использует стратегическую гибкость для реагирования на изменения рынка и добивается расширения бизнеса, увеличения доли рынка и роста прибыли, это означает, что его динамическая адаптивность повысилась. Если стратегическая гибкость предприятия недостаточна, ему будет сложно быстро корректировать свою стратегию, что приведет к снижению динамической адаптивности, проявляющемуся в медленной реакции рынка и т. д.

Проблемы взаимосвязи между стратегической гибкостью предприятия и динамической адаптивностью к рыночной среде:

1. Непонимание стратегической гибкости приводит к дисбалансу в ее реализации. Во-первых, существует расплывчатое понимание концепции стратегической гибкости. Предприятия не смогли точно уловить многомерные коннотации гибкости ресурсов, гибкости возможностей и организационной гибкости, охватываемые стратегической гибкостью и просто отождествляют ее с гибкостью бизнес-адаптации. В процессе разработки стратегии некоторые компании сосредотачиваются только на локальных корректировках в производстве или маркетинге, пренебрегая синергетической оптимизацией других ключевых областей, таких как НИОКР и цепочка поставок, что приводит

¹ Чжан Давэй. Адаптивная корректировка корпоративной финансовой стратегии в новых экономических условиях. Маркетинг проверенных временем брендов, 2025(10). С. 149.

² Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание. — М., 2009, С. 65.

³ Мартынова Ю.А. Инновационные стратегии и управление изменениями в промышленном комплексе: адаптация к рыночным условиям и технологическим тенденциям. Инновации и инвестиции. 2023. № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-strategii-i-upravlenie-izmeneniyami-v-promyshlennom-komplekse-adaptatsiya-k-dinamicheskim-rynochnym-usloviyam-i> (дата обращения: 10.11.2025).

к отсутствию систематической реализации стратегической гибкости. Во-вторых, некоторые компании рассматривают временные меры по преодолению рыночных колебаний как стратегическую гибкость, чрезмерно полагаясь на краткосрочные тактики, такие как снижение цен и акции. Когда меняется рыночный спрос, они не пересматривают свои бизнес-модели со стратегической точки зрения, что приводит к пассивному реагированию и затрудняет создание устойчивого гибкого конкурентного преимущества. В-третьих, стратегические цели не определены четко. При внедрении гибких стратегий компаниям не хватает четкой целевой ориентации и интеграции гибких стратегий с долгосрочным видением развития, что приводит к распылению ресурсов по множеству второстепенных направлений. Это не только не позволяет эффективно реагировать на изменения рынка, но и снижает конкурентоспособность основных видов деятельности. В-четвертых, недостаточно понимания динамической природы стратегической гибкости. Компании игнорируют постоянно меняющуюся рыночную среду, рассматривая стратегическую гибкость как разовый план, а не как динамичный процесс адаптации. После разработки гибких стратегий они не создают механизмов регулярной оценки и обновления. Когда в рыночной среде происходят новые изменения, они продолжают использовать устаревшие стратегические решения, что приводит к разрыву между стратегией и реальными потребностями.

2. Жесткая организационная структура препятствует стратегической гибкости. Иерархическая организационная структура слишком многоуровневая. В традиционной пирамидальной организационной структуре информация для принятия решений должна передаваться через несколько уровней, что приводит к искажениям и задержкам в передаче информации. К тому времени, как сигналы об изменениях рынка доходят от рядовых сотрудников до высшего руководства, наилучшая возможность для принятия решения часто упускается, что влияет на своевременность стратегических корректировок компании. Между подразделениями существуют жесткие барьеры, затрудняющие сотрудничество. Подразделения предприятия ориентированы на выполнение функций, формируют независимые целевые подразделения и не обладают эффективными механизмами коммуникации и сотрудничества. Столкнувшись с изменениями рынка, требующими межведомственного взаимодействия, подразделения испытывают трудности с быстрой интеграцией ресурсов из-за несогласованности целей и неравномерного распределения ресурсов, что препятствует эффективной реализации гибких стратегий. В организационной структуре наблюдается несоответствие между обязанностями и полномочиями. Некоторые подразделения несут слишком много обязанностей, но не обладают соответствующими полномочиями по принятию решений, что приводит к ограничению действий при стратегических корректировках, в то время как другие подразделения обладают слишком большими полномочиями, но не имеют эффективного контроля, что может легко привести к ошибкам в принятии решений и повлиять на эффективность реализации стратегии⁴.

3. Недостаточные возможности руководства в области стратегического прогнозирования. Отсутствие систематической системы мониторинга рынка. Руководство не разработало механизм мониторинга, охватывающий множество аспектов, таких как макроэкономика, отраслевые тенденции и технологические изменения, и не способно всесторонне собирать рыночную информацию, что приводит к «слепым пятнам» в восприятии изменений рыночной среды⁵. При проведении анализа рынка руководство чрезмерно полагается на традиционный опыт и суждения, реже используя современные аналитические инструменты, такие как анализ больших данных. Это не позволяет глубже понять глубинные тенденции и закономерности, лежащие в основе данных, что затрудняет точное прогнозирование рыночных изменений.

⁴ Пэй Шань. Исследование влияния корпоративной стратегической гибкости на устойчивое конкурентное преимущество в условиях нестабильной окружающей среды. Чанша: Центральный южный университет лесного хозяйства и технологий, 2024. С. 28.

⁵ Тун Цзыцян, Ли Буси, Ян Лэй. Инновации в бизнес-модели и стратегическая гибкость технологических стартапов: многофакторный анализ на основе мер по адаптации предпринимательства. Исследования в области управления наукой и технологиями, 2024, 44(1). С. 21.

Стратегическое видение ограничено текущими направлениями бизнеса. Руководство фокусируется на существующих продуктах, группах клиентов и конкурентной среде, игнорируя потенциальные угрозы, такие как развивающиеся рынки, что приводит к неспособности оперативно выявлять возможности и проблемы для преобразования рыночного ландшафта.

Процессы стратегического обсуждения и принятия решений являются закрытыми. Принятие корпоративных стратегических решений основано преимущественно на субъективных суждениях руководства, без эффективного участия внешних экспертов и рядовых сотрудников. Стратегические обсуждения не в полной мере учитывают различные точки зрения, что приводит к отсутствию полноты и объективности стратегических прогнозов и затрудняет работу в сложной и постоянно меняющейся рыночной среде.

4. Несовершенные механизмы внешнего взаимодействия ограничивают адаптивность. Отсутствуют механизмы глубокого взаимодействия между компанией, поставщиками и дистрибьюторами; обмен информацией осуществляется только на уровне транзакций. При изменении рыночного спроса компания не может оперативно координировать действия с предприятиями, расположенными выше и ниже по цепочке поставок, для корректировки производственных планов, логистики и стратегий продаж, что приводит к медленному реагированию цепочки поставок.

Сотрудничество между промышленностью, наукой и исследованиями носит поверхностный характер. Сотрудничество между предприятиями и университетами в основном представляет собой краткосрочные проекты, не имеющие долгосрочных и стабильных механизмов совместной инновационной деятельности. Это не позволяет в полной мере интегрировать внешние интеллектуальные ресурсы, что затрудняет повышение рыночной адаптивности посредством технологических инноваций.

Предложения по взаимосвязи между корпоративной стратегической гибкостью и динамической адаптивностью к рыночной среде:

1. Уточнение смысла стратегической гибкости и унификация стандартов понимания:

- Проведение систематического обучения по теории стратегической гибкости. Руководство компании и основные сотрудники должны участвовать в специализированном обучении под руководством экспертов по стратегическому менеджменту, чтобы систематически объяснять определения, характеристики и взаимосвязи гибкости ресурсов, гибкости возможностей и организационной гибкости, которые охватываются стратегической гибкостью. Благодаря анализу отраслевых эталонных случаев, можно помочь сотрудникам понять основную роль стратегической гибкости в реагировании компании на изменения рынка, что помогает гарантировать, что весь персонал имеет четкое и точное понимание концепции стратегической гибкости.
- Разработка Руководства по интеграции стратегической гибкости с корпоративной стратегией. Стратегический отдел компании совместно с агентствами управленческого консалтинга должен разработать «Руководство по внедрению стратегической гибкости», чтобы прояснить путь интеграции стратегической гибкости с долгосрочной стратегией развития компании и годовым бизнес-планом. В руководстве должны быть подробно описаны конкретные требования к стратегической гибкости в каждом сегменте бизнеса, что помогает предприятиям разрабатывать гибкие стратегии в области НИОКР, производства и маркетинга, избегая упрощения стратегической гибкости до локализованных бизнес-корректировок.
- Создание системы управления целевыми показателями стратегической гибкости. Предприятия должны сформулировать четкие стратегические цели, основанные на рыночных тенденциях и собственном видении развития. Эти цели должны быть разбиты на краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные задачи с количественными показателями для каждого этапа с точки зрения гибкости распределения ресурсов, скорости организационного реагирования и возможностей технологических инноваций. Благодаря ориентации на цель, предприятия могут сосредоточиться на ключевых областях при внедрении стратегической гибкости, избегая распыления ресурсов.
- Создание динамического механизма корректировки стратегической гибкости. Предприятия должны создать регулярную систему стратегической оценки, организовывать ежеквар-

тальные совещания по стратегическому обзору, анализировать эффективность внедрения стратегической гибкости в свете изменений рынка и оперативно корректировать стратегии стратегической гибкости на основе результатов оценки, оптимизировать систему ответственности за внедрение стратегической гибкости. На подобных совещаниях должны проясняться конкретные обязанности каждого отдела при внедрении стратегической гибкости и создана группа для координации ресурсов отделов, устранения барьеров между отделами и обеспечения бесперебойного потока информации в процессе внедрения стратегической гибкости.

- Построить систему оценки эффекта стратегической гибкости. Предприятия должны разработать индикаторы оценки, которые включают такие измерения, как эффективность распределения ресурсов, организационная координация и скорость реакции рынка, а также использовать такие инструменты, как сбалансированная система показателей, для количественной оценки эффективности внедрения стратегической гибкости.

Выбор методик расчета эффективности распределения ресурсов зависит от контекста. Так, данный показатель может оцениваться по соотношению результата работы и затрат. Учитываются показатели рентабельности продукции, основной деятельности (издержек), а также рентабельность производственных фондов. Также может быть использован метод оценки эффективности использования ресурсов с помощью ключевых показателей эффективности (KPI). Они позволяют количественно оценить, как использование ресурсов способствует достижению бизнес-целей, например — выработке, оборачиваемости или снижению простоев оборудования. Либо же метод выбирается с учетом приоритетов и реальных потребностей конкретного проекта, среди таких методов: анализ проектов, оценка текущих ресурсов, распределение ресурсов, мониторинг и управление.

Скорость реакции рынка может быть рассчитана посредством использования скользящих средних MA, SMA (рассчитывается как среднее арифметическое), ЕМА (рассчитывается путём введения в формулу сглаживающего фактора), через которые можно определить преобладающее направление тренда путем сглаживания ценовых колебаний за определенный период времени. Индекс относительной силы (RSI) служит для измерения скорости и величины ценовых изменений. Индикатор MACD поможет выявить изменения в динамике тренда. Кроме того, в последние годы популярность набирают разнообразные алгоритмы на базе ИИ, посредством которым можно выявить сложные, нелинейные зависимости в рыночных данных, адаптироваться к изменяющимся рыночным условиям и автоматически оптимизировать параметры.

2. Содействовать преобразованию организационной структуры в модуляризацию. Во-первых, разработать структуру модульной организационной структуры. Предприятия должны извлечь уроки из концепции модульного управления, реорганизовать исходные функциональные отделы в относительно независимые модульные подразделения, чтобы каждый модуль имел независимые возможности принятия решений, и добиться эффективного взаимодействия с другими модулями через стандартизированные интерфейсы для повышения общей гибкости организации. Во-вторых, создать механизм кросс-модульного сотрудничества. Предприятиям следует создать должности координаторов межмодульных проектов, ответственных за координацию распределения ресурсов межмодульных проектов, а также содействовать обмену информацией и опытом путем проведения регулярных межмодульных коммуникационных совещаний, устранения барьеров между подразделениями и повышения эффективности организационного взаимодействия. В-третьих, оптимизировать систему распределения полномочий и ответственности в организации. Основываясь на характеристиках модульной организационной структуры, предприятиям следует пересмотреть соотношение полномочий и ответственности каждого модуля и предоставить руководителям каждого модуля все полномочия по принятию решений и распределению ресурсов, чтобы они могли быстро реагировать на изменения рынка. Также важно внедрить гибкие организационные формы. Предприятиям следует гибко использовать гибкие организационные формы, такие как матричная структура, на основе модульных организационных структур. Например, они могут быстро формировать межмодульные проектные команды для интеграции преимуществ каждого модуля в ответ на конкретные рыночные возможности.

3. Улучшение способности руководства к стратегическому прогнозированию.

- Создание многомерной сети мониторинга рынка. Предприятиям следует создать комплексную систему мониторинга, охватывающую макроэкономические данные, динамику отраслевых технологий, стратегии конкурентов и изменения потребительского спроса. Они должны сотрудничать с профессиональными поставщиками данных для получения информации из нескольких источников, такой как политические документы, отраслевые отчеты и комментарии в социальных сетях в режиме реального времени, чтобы гарантировать, что руководство имеет полную информацию о рынке.
- Усиление обучения по применению современных аналитических инструментов. Предприятия должны организовать участие руководства в учебных курсах по методам стратегического анализа, систематически изучать такие инструменты, как сценарное планирование, метод Дельфи и матрица SWOT-АНР, а также приглашать экспертов-консультантов для проведения имитационных упражнений в сочетании с реальными бизнес-сценариями предприятия, чтобы способствовать трансформации принятия стратегических решений с опыта на данные.
- Оптимизировать механизм участия в принятии стратегических решений. Предприятиям следует создать открытую стратегическую дискуссионную площадку, приглашая внешних экспертов аналитических центров и представителей сотрудников низового звена для участия в совещаниях по разработке стратегии. Создать онлайн-каналы сбора мнений для сбора мнений сотрудников разных уровней о рыночных тенденциях.⁶ Через столкновение различных точек зрения улучшить понимание руководством рыночных изменений и повысить объективность и полноту выводов стратегического прогнозирования.

4. Совершенствование механизма внешнего сотрудничества.

- Создать систему глубокого сотрудничества в промышленной цепочке. Предприятиям следует подписывать долгосрочные соглашения о стратегическом сотрудничестве с основными партнерами верхнего и нижнего звеньев цепочки поставок и создать совместный механизм прогнозирования спроса. Обмениваться производственными планами, данными о запасах и информацией о продажах, а также использовать систему CPFR для реализации синхронного реагирования всех звеньев цепочки поставок на изменения рынка, тем самым повышая общую устойчивость цепочки поставок⁷.
- Углублять сотрудничество в области инноваций между промышленностью, университетами и исследованиями. Предприятиям следует совместно создавать совместные лаборатории и центры технологических исследований и разработок с университетами и научно-исследовательскими институтами для проведения совместных исследований по общим техническим проблемам в отрасли. Создать специальный фонд для сотрудничества между промышленностью, университетами и научными исследованиями для инкубации исследовательских проектов, имеющих перспективы индустриализации, ускорения трансформации результатов научных исследований посредством акционерного капитала, трансфера технологий и других средств, а также повышения технологического инновационного потенциала предприятий.

Данное исследование систематически раскрывает тесную взаимосвязь между корпоративной стратегической гибкостью и динамичной адаптивностью к рыночной среде, глубоко анализирует недопонимания и другие проблемы, а также предлагает целевые рекомендации по оптимизации, такие как уточнение значения стратегической гибкости. Это может эффективно усилить позитивное взаимодействие между корпоративной стратегической гибкостью и динамичной адаптивностью, помогая предприятиям эффективно использовать возможности в сложной и постоянно меняющейся рыночной среде.

⁶ Чжан Мяоюань. Исследование взаимосвязи между уровнем цифровизации, стратегической гибкостью и цифровой трансформацией предприятия. — Чжэнчжоу: Университет Чжэнчжоу, 2023. С. 31.

⁷ Фан Шаньшань. Исследование влияния стратегической гибкости на преимущества разработки новых продуктов на логистических предприятиях. Национальная экономика обращения, 2024(1). С. 73.

В будущем, с быстрым развитием цифровых технологий, неопределенность рыночной среды еще больше усугубится. Последующие исследования могут быть сосредоточены на инновационном применении новых технологий, таких как искусственный интеллект, для построения стратегической гибкости, постоянном совершенствовании теоретической системы и предоставлении более дальновидных рекомендаций для стратегического управления предприятиями в новую эпоху.

Список литературы

1. Чжан Давэй. Адаптивная корректировка корпоративной финансовой стратегии в новых экономических условиях. Маркетинг проверенных временем брендов, 2025(10). С. 149–151.
2. Мартынова Ю.А. Инновационные стратегии и управление изменениями в промышленном комплексе: адаптация к рыночным условиям и технологическим тенденциям. Инновации и инвестиции. 2023. № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-strategii-i-upravlenie-izmeneniyami-v-promyshlennom-komplekse-adaptatsiya-k-dinamicheskim-rynochnym-usloviyam-i> (дата обращения: 10.11.2025).
3. Пэй Шань. Исследование влияния корпоративной стратегической гибкости на устойчивое конкурентное преимущество в условиях нестабильной окружающей среды. Чанша: Центральный южный университет лесного хозяйства и технологий, 2024. 59 с.
4. Тун Цзыцян, Ли Буси, Ян Лэй. Инновации в бизнес-модели и стратегическая гибкость технологических стартапов: многофакторный анализ на основе мер по адаптации предпринимательства. Исследования в области управления наукой и технологиями, 2024, 44(1). С. 18–26.
5. Чжан Мяоюань. Исследование взаимосвязи между уровнем цифровизации, стратегической гибкостью и цифровой трансформацией предприятия. — Чжэнчжоу: Университет Чжэнчжоу, 2023. 64 с.
6. Фан Шаньшань. Исследование влияния стратегической гибкости на преимущества разработки новых продуктов на логистических предприятиях. Национальная экономика обращения, 2024(1). С. 72–75.

References

1. Zhang Dawei. Adaptive adjustment of corporate financial strategy in the new economic environment. Marketing of time-tested brands, 2025 (10). P. 149–151.
2. Martynova Yu. A. Innovative strategies and change management in the industrial complex: adaptation to market conditions and technological trends. Innovation and investment. 2023. № 6. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsionnye-strategii-i-upravlenie-izmeneniyami-v-promyshlennom-komplekse-adaptatsiya-k-dinamicheskim-rynochnym-usloviyam-i> (access date: 10.11.2025).
3. Pei Shan. Investigate the impact of corporate strategic flexibility on sustainable competitive advantage in an unstable environment. Changsha: Central Southern University of Forestry and Technology, 2024. 59 s.
4. Tong Ziqiang, Li Busi, Yang Lei. Innovation in the business model and strategic flexibility of technology startups: multifactorial analysis based on measures to adapt entrepreneurship. Research in the field of science and technology management, 2024, 44 (1). S. 18–26.
5. Zhang Miaoyuan. Exploring the relationship between digitalization level, strategic flexibility and digital enterprise transformation. — Zhengzhou: Zhengzhou University, 2023. 64 s.
6. Phan Shanshan. Research on the impact of strategic flexibility on the benefits of developing new products at logistics enterprises. National Economics of Circulation, 2024 (1). S. 72–75.

Статья поступила в редакцию 07.11.2025; одобрена после рецензирования 12.12.2025; принята к публикации 15.12.2025.

The article was submitted 07.10.2025; approved after reviewing 12.12.2025; accepted for publication 15.12.2025.