

УДК 338.242.4:338.45:674

# АДАПТАЦИОННЫЕ СТРАТЕГИИ МАЛЫХ И СРЕДНИХ МЕБЕЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В НОВЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

**Васильев Феликс Юрьевич**

Международный банковский институт им. Анатолия Собчака

Россия, 191023, Санкт-Петербург, Невский пр., 60

аспирант 3го курса кафедры Экономики и финансов предприятий и отраслей

SPIN-код: 7668-3960,

AuthorID: 1200835,

ORCID: 0009-0003-7581-3831

ncomputers@mail.ru

**Аннотация**

В статье представлены результаты теоретического исследования адаптационных стратегий малых и средних мебельных предприятий России в условиях структурных изменений экономики. На основе анализа трансформаций в операционной, тактической и стратегической деятельности разработана оригинальная трехуровневая модель адаптационного процесса. Научная новизна исследования заключается в выявлении диалектического характера адаптации, проявляющегося в системе внутренних противоречий между различными направлениями организационных преобразований. Введены и теоретически обоснованы концепции адаптационного темпа и адаптационного резонанса, описывающие динамику и синергетические эффекты организационных изменений. Установлено, что эффективность адаптации определяется способностью компании управлять возникающими противоречиями и синхронизировать преобразования на разных уровнях организационной системы. Предложенная модель позволяет объяснить механизмы формирования устойчивых конкурентных преимуществ в условиях турбулентности и представляет значительный потенциал для дальнейших исследований в области стратегического управления.

**Ключевые слова**

Адаптационные стратегии; мебельные предприятия; малый и средний бизнес; трехуровневая модель адаптации; адаптационный резонанс; диалектика адаптации; стратегическая гибкость.

**ВВЕДЕНИЕ**

Современная экономическая реальность России формирует принципиально новую среду для функционирования малого и среднего бизнеса, в которой традиционные подходы к управлению демонстрируют свою ограниченность. Особенно остро этот вызов стоит перед производителями товаров длительного пользования, к которым относится мебельная промышленность. Комбинация структурных сдвигов, вызванных процессами импортозамещения,

трансформацией потребительского спроса и перестройкой логистических цепочек, создает уникальный контекст для деятельности мебельных предприятий. В статье проведено исследование адаптационных стратегий, которые разрабатывают и внедряют российские малые и средние мебельные компании в ответ на эти системные изменения. Актуальность работы обусловлена необходимостью осмысления эмпирического опыта, накопленного отраслью за последние годы, и его теоретического обобщения в рамках концепции стратегической адаптивности.

Сложность текущей ситуации заключается в ее двойственной природе. С одной стороны, предприятия столкнулись с беспрецедентными ограничениями, связанными с доступностью комплектующих, материалов и оборудования, что потребовало срочных оперативных мер. С другой стороны, открылись новые возможности для заполнения рыночных ниш, ранее занятых иностранными поставщиками, что предполагает разработку долгосрочных стратегических инициатив [1]. Это сочетание краткосрочной тактики выживания и долгосрочного стратегического позиционирования составляет ядро проблемы адаптации. Исследование фокусируется на анализе теоретических моделей, способных объяснить механизмы, позволяющие компаниям не просто преодолевать кризисные явления, но и формировать устойчивые конкурентные преимущества в условиях нестабильности.

Теоретической основой исследования выступает синтез концепций стратегического управления, теорий организационной адаптации и ресурсного подхода. При этом важно отметить, что классические теории, разработанные в условиях стабильных рынков, требуют существенной корректировки применительно к турбулентной среде. В работе анализируются, как такие понятия, как динамические способности, организационная гибкость и стратегическая устойчивость, наполняются новым содержанием в контексте российских малых и средних мебельных предприятий. Особое внимание уделяется несоответствию между теоретическими предписаниями и реальными практиками, возникающему из-за специфики отраслевого развития и институциональных особенностей национальной экономики.

Практическая значимость работы заключается в том, что предлагаемая аналитическая рамка может служить инструментом для диагностики стратегического положения конкретного предприятия и выявления потенциальных направлений для его развития. Руководители компаний, а также представители органов государственной власти, формирующие программы поддержки малого и среднего бизнеса, могут использовать выводы исследования для более точного определения точек приложения усилий [2]. Теоретическая ценность состоит в развитии концепции стратегической адаптивности применительно к условиям формирующихся рынков и отраслей с высокой зависимостью от глобальных цепочек создания стоимости. Таким образом, статья вносит вклад в современный научный дискурс о трансформации бизнес-моделей и открывает новые направления для дальнейших теоретических изысканий в области управления предприятиями в условиях структурных сдвигов экономики.

**Цель исследования.** Целью работы является систематизация и теоретический анализ спектра адаптационных стратегий, наблюдаемых в секторе, с последующей разработкой аналитической рамки для их классификации и оценки потенциальной эффективности. Для достижения поставленной цели в статье решается ряд

задач. Во-первых, идентифицируются ключевые факторы внешней среды, оказывающие наиболее значимое давление на мебельные компании. Во-вторых, исследуется, как эти факторы трансформируют традиционные элементы бизнес-модели предприятия — от управления цепочками поставок до взаимодействия с конечным потребителем. В третьих, еще одной задачей становится анализ внутренних организационных преобразований, которые компании инициируют для повышения своей адаптивности. В заключительной части предлагается теоретическая модель, описывающая взаимосвязь между типами внешних вызовов, внутренними ресурсами компании и выбираемыми стратегическими траекториями.

**Методы исследования.** Методология исследования базируется на качественном анализе и теоретическом обобщении. Ввиду ограничений, связанных с характером исследования, основной акцент сделан на концептуальном анализе и построении теоретических конструкций, что позволяет выявить глубинные причинно-следственные связи и предложить новые перспективы для понимания феномена организационной адаптации. Такой подход дает возможность абстрагироваться от частных случаев и сформулировать общие принципы, применимые для широкого круга предприятий в рамках рассматриваемой отрасли. При этом признается, что полученные выводы носят гипотетический характер и требуют дальнейшей верификации с помощью иных исследовательских процедур.

## РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

Современные экономические условия в России породили уникальную ситуацию, при которой мебельные предприятия малого и среднего размера вынуждены не просто адаптироваться к отдельным изменениям, а переосмысливать саму логику своего функционирования. Возникающая система адаптационных мер демонстрирует отход от классических представлений о стратегическом развитии, основанных на линейном прогнозировании и постепенной эволюции [3]. Вместо этого наблюдается формирование комплексного подхода, интегрирующего оперативную реактивность со стратегической гибкостью. Этот синтез позволяет компаниям создавать многокомпонентные системы ответов на вызовы среды, где краткосрочные тактические ходы согласованы с долгосрочными трансформационными процессами.

На уровне операционной деятельности наиболее выраженной реакцией стало перепроектирование цепочек поставок, вышедшее за рамки простой замены одних контрагентов на других. Предприятия формируют гетерогенные сети снабжения, комбинирующие импортные каналы с развивающимися отечественными производствами. Такой плюралистический подход создает структурную устойчивость, снижая зависимость от единого источника ресурсов. Параллельно происходит пересмотр производственных спецификаций и технологических стандартов, обусловленный объективными различиями в характеристиках доступных материалов [4]. Эта вынужденная модернизация производственных процессов часто приводит к нелинейным эффектам, открывая возможности для создания продуктов с уникальными потребительскими свойствами. Вертикальная интеграция, наблюдаемая в отдельных сегментах отрасли, представляет собой не столько возврат к устаревшим организационным формам, сколько стратегический ответ на фрагментацию глобальных цепочек создания стоимости.

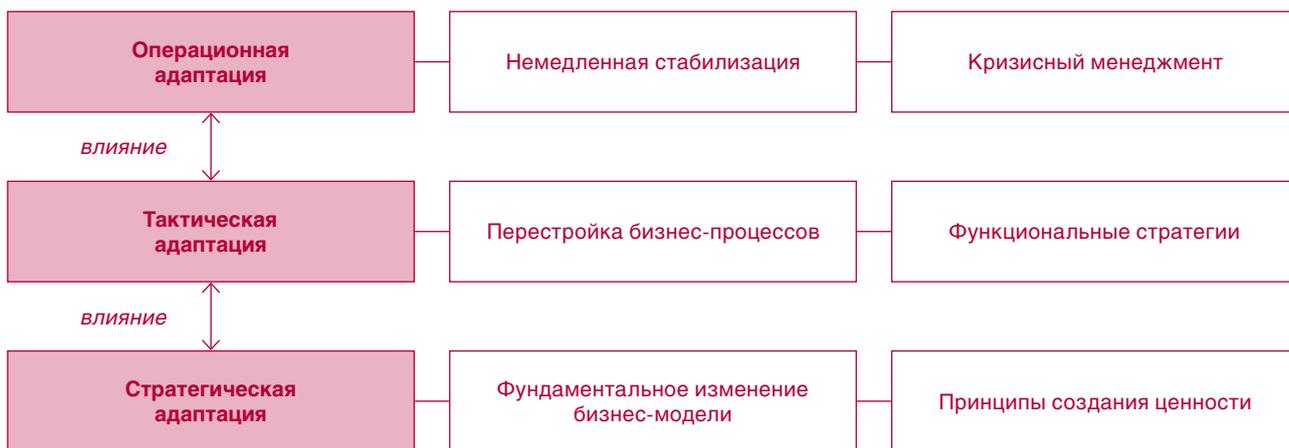
Анализ трансформации продуктовых портфелей выявляет сложную динамику взаимодействия между внешними ограничениями и внутренними инновационными возможностями [5]. Упрощение конструктивных решений и дизайна не всегда означает снижение потребительской ценности. Напротив, в ряде случаев оно приводит к созданию более функциональных и практичных изделий, лучше соответствующих изменившимся запросам рынка. Сдвиг в сторону модульных и трансформируемых моделей отражает не только экономию ресурсов, но и глубокое понимание трансформации потребительского поведения. Такие продукты демонстрируют адаптивность к изменяющимся жилищным условиям и образу жизни, что приобретает особую значимость в контексте экономической нестабильности. Интересно отметить, что ассортиментная оптимизация зачастую приводит к парадоксальному результату — несмотря на сокращение номенклатуры, общая удовлетворенность потребителей может возрастать благодаря более точному соответствию продуктов их актуальным потребностям.

Эволюция маркетинговых и сбытовых стратегий приобретает характер структурного сдвига, а не временной меры. Переход к цифровым каналам продаж сопровождается перераспределением инвестиций с физической инфраструктуры на развитие виртуальных платформ взаимодействия с потребителем. Этот процесс выходит за рамки простого переноса традиционных методов продаж в онлайн-среду, порождая принципиально новые форматы клиентского опыта. Прямые коммуникации с конечными покупателями, минуя посредников, создают возможность для более тонкой настройки продуктовых предложений и формирования устойчивых сообществ лояльных клиентов. Модели предзаказа и краудфандинга, получающие распространение в отрасли, трансформируют традиционную логику производства, ориентируя его на реальный, а не прогнозируемый спрос, что существенно снижает риски перепроизводства.

Организационные изменения демонстрируют переход от жестких структур к сетевым и проектным формам организации деятельности. Гибридные модели управления, сочетающие элементы иерархического контроля с горизонтальными связями, позволяют сохранять стратегическую направленность при обеспечении оперативной гибкости [6]. Развитие кросс-функциональных команд и матричных структур способствует преодолению функциональных барьеров и ускорению процессов принятия решений. Кадровая политика эволюционирует в сторону развития поливалентности сотрудников, что повышает устойчивость организации к внешним колебаниям [7]. При этом наблюдается интересный парадокс — несмотря на объективное сокращение ресурсов, многие компании демонстрируют рост инновационной активности, находя нестандартные решения в условиях ограничений.

Финансовые стратегии предприятий претерпевают концептуальные изменения, смещая фокус с максимизации прибыли на обеспечение финансовой устойчивости. Управление ликвидностью приобретает приоритетное значение, определяя все основные операционные решения [8]. Диверсификация источников финансирования становится не просто тактическим ходом, а стратегической необходимостью, побуждающей компании осваивать ранее неиспользуемые инструменты привлечения ресурсов. Управление затратами трансформируется из функции контроля в инструмент стратегического позиционирования, позволяющий находить оптимальное соотношение между ценой и потребительской ценностью продукта [9].

Разработанная в исследовании модель адаптационных стратегий основана на принципе трехуровневой организации адаптационного процесса. Первый уровень представляет операционную адаптацию, направленную на немедленную стабилизацию деятельности в условиях кризисных явлений. Второй уровень охватывает тактическую адаптацию, связанную с перестройкой отдельных бизнес-процессов и функциональных стратегий. Третий уровень включает стратегическую адаптацию, предполагающую фундаментальное изменение бизнес-модели и принципов создания ценности. Эти уровни не образуют строгой иерархии, а находятся в состоянии постоянного взаимодействия, причем решения, принимаемые на одном уровне, оказывают существенное влияние на другие уровни.



**Рисунок 1**  
Трехуровневая модель адаптационного процесса мебельных предприятий

Особенностью предложенной модели является учет диалектического характера адаптационного процесса, где каждое решение содержит в себе внутренние противоречия. Например, стратегия упрощения продуктов может одновременно усиливать конкурентоспособность за счет снижения цены и ослаблять ее через уменьшение дифференциации. Вертикальная интеграция повышает контроль над цепочкой создания стоимости, но одновременно снижает гибкость и увеличивает капиталоемкость бизнеса. Цифровизация продаж расширяет географию охвата рынка, но требует развития новых компетенций и влечет дополнительные затраты. Эффективность адаптационной стратегии определяется не столько правильностью отдельных решений, сколько способностью компании управлять этими внутренними противоречиями и находить оптимальный баланс между противоречивыми целями.

Важным аспектом модели является концепция адаптационного темпа, который может варьироваться от постепенной эволюционной корректировки до революционной трансформации. Выбор темпа адаптации зависит от множества факторов, включая тяжесть внешних угроз, ресурсные возможности компании, гибкость организационной структуры и компетенции управленческой команды. Синхронизация темпов адаптации на разных уровнях организационной системы представляет собой критически важную задачу стратегического управления. Дисбаланс в скорости изменений может приводить к возникновению внутренних напряжений и снижению общей эффективности адаптационных усилий.

Модель также учитывает явление адаптационного резонанса, возникающее, когда меры, предпринимаемые на разных уровнях



**Рисунок 2**  
Диалектические противоречия в адапционных стратегиях

организации, усиливают друг друга, создавая синергетический эффект. Например, цифровизация продаж может резонировать с изменениями в продуктовой стратегии, позволяя предлагать клиентам персонализированные конфигурации продуктов. Аналогичным образом, организационная гибкость может усиливать эффект от перестройки цепочек поставок, ускоряя процессы внедрения новых решений [10]. Понимание механизмов возникновения такого резонанса позволяет компаниям более эффективно координировать свои адапционные усилия.

Теоретическая ценность предложенной модели заключается в ее способности интегрировать различные аспекты адапционного процесса в единую аналитическую схему. Она позволяет рассматривать адаптацию не как набор разрозненных мер, а как целостный организационный феномен, имеющий собственную структуру и динамику. Модель открывает возможности для сравнительного анализа адапционных стратегий разных компаний, выявления закономерностей их формирования и реализации. Кроме того, она создает основу для разработки более тонких и дифференцированных подходов к управлению адапционными процессами, учитывающих их многомерность и внутреннюю противоречивость.

## ВЫВОДЫ

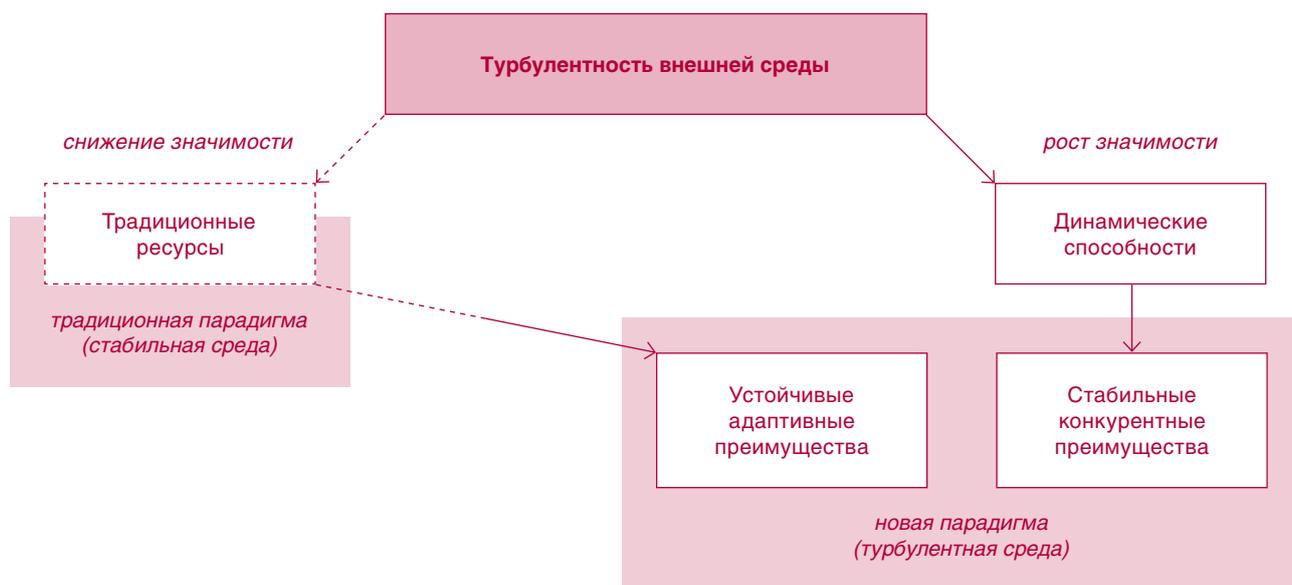
Теоретическое исследование адапционных стратегий российских малых и средних мебельных предприятий позволило сформулировать ряд концептуальных положений, раскрывающих природу и структуру процессов приспособления в условиях структурных экономических сдвигов. Установлено, что адаптация приобретает характер комплексного организационного феномена, выходящего за рамки ситуативных реакций на отдельные изменения внешней среды. Наблюдаемые трансформации бизнес-моделей демонстрируют системный характер, затрагивающий все элементы хозяйственной деятельности — от операционных процессов до стратегических принципов создания ценности.

Центральным результатом исследования стало выявление трехуровневой структуры адапционного процесса, включающей операционный, тактический и стратегический уровни. Показано, что эффективность адаптации определяется не столько оптимальностью

решений на каждом уровне, сколько способностью организации обеспечивать их согласованное функционирование. Выявлен диалектический характер адаптационных стратегий, проявляющийся в наличии внутренних противоречий между различными направлениями преобразований. Установлено, что успешность адаптации зависит от способности компании управлять этими противоречиями, находя оптимальный баланс между конкурирующими целями.

Значимым аспектом проведенного анализа стало введение концепции адаптационного темпа как ключевого параметра, определяющего характер ответа организации на внешние вызовы. Обнаружено, что выбор между эволюционной и революционной моделью адаптации обусловлен комплексом факторов, включая ресурсные возможности компании, гибкость организационной структуры и компетенции управленческой команды. Важным выводом является необходимость синхронизации темпов адаптации на разных уровнях организационной системы для предотвращения внутренних дисбалансов.

Проведенный анализ свидетельствует о трансформации природы конкурентных преимуществ в условиях турбулентности. Обнаружено, что традиционные ресурсные факторы уступают по значимости динамическим способностям организации—умению оперативно реконфигурировать бизнес-процессы и адаптироваться к изменяющимся условиям. Это положение вносит коррективы в классические представления ресурсной теории применительно к функционированию предприятий в нестабильной среде.



**Рисунок 3**  
Трансформация конкурентных преимуществ в условиях турбулентности

Выявленные закономерности позволяют по-новому осмыслить процессы организационного развития в секторе малого и среднего мебельного производства. Установлено, что современные экономические условия создают не только угрозы, но и возможности для формирования принципиально новых бизнес-моделей, основанных на гибкости, адаптивности и инновационности. Дальнейшее исследование адаптационных процессов может быть направлено на изучение долгосрочных эффектов наблюдаемых трансформаций и их влияния на отраслевую структуру мебельного производства в России.

### Список литературы

1. Измайлов М.К. Роль ESG менеджмента в стратегии развития предприятия // *Beneficium*. 2024. № 1(50). С. 47-53. EDN ABJKDX. DOI 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).47-53.
2. Петрова М.О. Адаптивные стратегии бизнеса в условиях экономической нестабильности // *Вестник евразийской науки*. 2025. Т. 17. № S1. С. 109.
3. Блаженкова Е.А. Совершенствование адаптивного управления бизнесом в условиях цифровой трансформации // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2024. Т. 8. № 5(146). С. 149–156. EDN FGKQKC. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.08.019.
4. Маккаева Р.С.А. Адаптационные процессы предприятий в современных условиях / Р.С.А. Маккаева, Ш.М. Исаева, К.Д. Дахдуева // *Журнал прикладных исследований*. 2022. Т. 8. № 11. С. 684-689. EDN NGSHMQ. DOI 10.47576/2712-7516\_2022\_11\_8\_684.
5. Васильев Ф.Ю. Разработка рекомендаций по совершенствованию механизмов обеспечения экономической безопасности для предприятий малого среднего бизнеса // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2024. Т. 7. № 5(146). С. 21-25. EDN HYNWJP. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.07.002.
6. Оборин М.С. Стратегия адаптации управления бизнес-структурами к кризисным условиям на основе компромисса // *Вестник Пермского университета. Серия: Экономика*. 2023. Т. 18. № 4. С. 389-408. EDN PCQZTN. DOI 10.17072/1994-9960-2023-4-389-408.
7. Дахдуева К.Д. Стратегии устойчивости и финансовая оптимизация малых и средних предприятий в условиях экономической нестабильности / К.Д. Дахдуева, М.М. Магомадова // *Региональная и отраслевая экономика*. 2024. № S2. С. 77–83. EDN FDZDAI. DOI 10.47576/2949-1916.2024.80.45.010.
8. Kir H. A knowledge-intensive adaptive business process management framework / H. Kir, N. Erdogan // *Information Systems*. 2021. Т. 95. С. 101639. EDN UEQJJQ. DOI 10.1016/j.is.2020.101639.
9. Кукин Л.А. Реализация механизма адаптивного управления инновациями промышленного предприятия на основе системы партнёрских отношений // *Управленческий учет*. 2024. № 3. С. 286–301. EDN MHQUPM.
10. Алексеева Н.И. Адаптация конкурентных стратегий предприятий сферы услуг к условиям нестабильности внешней среды // *Вестник Института экономических исследований*. 2021. № 4(24). С. 5–10. EDN QZAQRG.

## ADAPTATION STRATEGIES OF SMALL AND MEDIUM-SIZED FURNITURE ENTERPRISES IN NEW ECONOMIC CONDITIONS.

**Vasiliev Felix Yurievich**

*International Banking Institute named after Anatoly Sobchak*

*Russia, 191023, St. Petersburg, Nevsky Prospekt, 60*

*3rd year postgraduate student of the Department of Economics*

*SPIN-код: 7668-3960, AuthorID: 1200835, ORCID: 0009-0003-7581-3831*

*ncomputers@mail.ru*

## Abstract

This article presents the results of a theoretical study on the adaptation strategies of small and medium-sized furniture enterprises in Russia amid structural changes in the economy. Based on an analysis of transformations in operational, tactical, and strategic activities, an original three-tier model of the adaptation process has been developed. The scientific novelty of the research lies in identifying the dialectical nature of adaptation, which manifests itself through a system of internal contradictions among various directions of organizational transformations. This study introduces and theoretically substantiates the concepts of adaptation pace and adaptation resonance, which describe the dynamics and synergistic effects of organizational changes. It has been established that the effectiveness of adaptation is determined by the company's ability to manage emerging contradictions and synchronize transformations at different levels of the organizational system. The proposed model explains the mechanisms for forming sustainable competitive advantages in turbulent conditions and holds significant potential for further research in the field of strategic management.

## Keywords

Adaptation strategies; furniture enterprises; small and medium-sized business; three-tier adaptation model; adaptation resonance; dialectics of adaptation; strategic flexibility.

## References

1. Izmajlov M.K. Rol' ESG menedzhmenta v strategii razvitiya predpriyatiya (The Role of ESG Management in Enterprise Development Strategy), *Beneficium*, 2024, no 1(50), pp. 47-53. EDN ABJKDX. DOI 10.34680/BENEFICIUM.2024.1(50).47-53.
2. Petrova M.O. Adaptivnye strategii biznesa v usloviyax ekonomicheskoy nestabil'nosti (Adaptive Business Strategies in the Context of Economic Instability), *Vestnik evrazijskoj nauki*, 2025, Vol. 17, no S1, p. 109.
3. Blazhenkova E.A. Sovershenstvovanie adaptivnogo upravleniya biznesom v usloviyax cifrovoj transformacii (Improving Adaptive Business Management in the Context of Digital Transformation), *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2024, Vol. 8, no 5(146), pp. 149–156. EDN FGKQKC. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.08.019.
4. Makkaeva R.S.A. Adaptacionnye processy predpriyatij v sovremennykh usloviyax (Adaptation processes of enterprises in modern conditions), R.S.A. Makkaeva, Sh.M. Isaeva, K.D. Daxdueva, *Zhurnal prikladnykh issledovaniy*, 2022, Vol. 8, no 11, pp. 684-689. EDN NGSHMQ. DOI 10.47576/2712-7516\_2022\_11\_8\_684.
5. Vasil'ev F.Yu. Razrabotka rekomendacij po sovershenstvovaniyu mexanizmov obespecheniya ekonomicheskoy bezopasnosti dlya predpriyatij malogo srednego biznesa (Development of recommendations for improving mechanisms for ensuring economic security for small and medium-sized businesses), *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*, 2024, Vol. 7, no 5(146), pp. 21-25. EDN HYNWJP. DOI 10.36871/ek.up.p.r.2024.05.07.002.
6. Oborin M.S. Strategiya adaptacii upravleniya biznes-strukturami k krizisnym usloviyam na osnove kompromissa (Strategy for Adaptation of Business Structures Management to Crisis Conditions Based on Compromise), *Vestnik Permskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*, 2023, Vol. 18, no 4, pp. 389-408. EDN PCQZTN. DOI 10.17072/1994-9960-2023-4-389-408.

7. Daxdueva K.D. Strategii ustojchivosti i finansovaya optimizaciya malyx i srednix predpriyatij v usloviyax ekonomicheskoy nestabil'nosti (Sustainability Strategies and Financial Optimization of Small and Medium-Sized Enterprises in Conditions of Economic Instability), K.D. Daxdueva, M.M. Magomadova, Regional'naya i otraslevaya Ekonomika, 2024, no S2, pp. 77–83. EDN FDZDAI. DOI 10.47576/2949-1916.2024.80.45.010.
8. Kir H. A knowledge-intensive adaptive business process management framework, H. Kir, N. Erdogan, Information Systems, 2021, Vol. 95, pp. 101639. EDN UEQJJQ. DOI 10.1016/j.is.2020.101639.
9. Kukin L.A. Realizaciya mexanizma adaptivnogo upravleniya innovacijami promyshlennogo predpriyatiya na osnove sistemy partnyorskix ot-noshenij (Implementation of an adaptive innovation management mechanism for an industrial enterprise based on a partnership system), Upravlencheskij uchet, 2024, no 3, pp. 286–301. EDN MHQUPM.
10. Alekseeva N.I. Adaptaciya konkurentnyx strategij predpriyatij sfery us-lug k usloviyam nestabil'nosti vneshnej sredy (Adaptation of competitive strategies of service enterprises to the conditions of external environmental instability), Vestnik Instituta ekonomicheskix issledovanij, 2021, no 4(24), pp. 5–10. EDN QZAQRG.