

Научная статья

УДК 338.24

## ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОМПАНИЕЙ

**Владислав Михайлович Седельников**

Институт экономики УрО РАН, Екатеринбург, Россия, vms-1990@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0494-2647>

**Аннотация.** Сформулирована проблема необходимости адаптации компаний к изменениям факторов внешней и внутренней среды, повышения эффективности разрабатываемых и реализуемых стратегий, поиска подходящих инструментов и методов, необходимых для этого. Цель исследования — выявить ключевые подходы к процессу стратегического управления, его основным концепциям и методам. В ходе исследования были систематизированы основные подходы к определению дефиниции «стратегическое управление», обоснован системный подход, в наибольшей степени отвечающий вызовам внешней среды. В процессе анализа эволюции подходов и моделей стратегического управления были выделены продукто-ориентированный, клиентоориентированный и ценностно ориентированный подходы, предложено авторское определение стратегии с позиции ценностно ориентированного подхода, учитывающего возможности применения маркетинговых технологий в процессе стратегического управления. Трансформация стратегий позволяет сделать вывод о расширении списка доступных методов и инструментов, применяемых в процессе формирования, обсуждения и реализации стратегий компаний. В рамках методологии автором предложен организационно-экономический механизм реализации стратегии на примере предприятий ресторанного бизнеса, который, в отличие от уже существующих, базируется на использовании маркетингового инструментария и оценке нематериальных показателей взаимодействия компании и потребителей. В качестве перспективных направлений исследований могут выступать оценка эффективности реализуемых стратегических управленческих решений и формирование сценариев развития компаний в средне- и долгосрочной перспективе на основе рассмотренного теоретико-методологического инструментария.

**Ключевые слова:** стратегическое управление, стратегия, методы стратегического управления

**Финансирование.** Исследование выполнено в соответствии с Планом НИР Института экономики УрО РАН на 2023 год.

**Для цитирования:** Седельников В. М. Теоретико-методологические аспекты стратегического управления компанией // Вестник Челябинского государственного университета. 2023. № 3 (473). С. 23–35.

Original article

## THEORETICAL AND METHODOLOGICAL ASPECTS OF THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE COMPANY

**Vladislav M. Sedelnikov**

Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Ekaterinburg, Russia, vms-1990@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-0494-2647>

**Abstract.** Is formulated the problem of the need to adapt companies to changes in external and internal environment factors, increase the efficiency of developed and implemented strategies, search for suitable tools and methods necessary for this. The purpose of the study is to identify key approaches to the process of strategic management, its main concepts and methods. In the course of the study, were systematized the main approaches to defining the definition of “strategic management”, and was substantiated a systematic approach that best meets the challenges of the external environment. In the process of analyzing the evolution of approaches and models of strategic management, were identified product-oriented, client-oriented and value-oriented approaches, was proposed the author’s definition of strategy from the standpoint of a value-oriented approach, taking into account the possibility of using marketing technologies in the process of strategic management. The transformation of strategies allows us to conclude

that the list of available methods and tools used in the process of forming, discussing and implementing company strategies is expanding. Within the framework of the methodology, the author proposes an organizational and economic mechanism for implementing the strategy on the example of restaurant business enterprises, which, unlike existing ones, is based on the use of marketing tools and the assessment of intangible indicators of interaction between the company and consumers. As promising areas of research, there can be an assessment of the effectiveness of implemented strategic management decisions and the formation of scenarios for the development of companies in the medium and long term based on the considered theoretical and methodological tools.

**Keywords:** strategic management, strategy, methods of strategic management

**Funding.** The study was carried out in accordance with the Research Plan of the Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences for 2023.

**For citation:** Sedelnikov VM. Theoretical and methodological aspects of the strategic management of the company. *Bulletin of Chelyabinsk State University*. 2023;(3(473):23-35. (In Russ.).

### Введение

В настоящее время все большее количество предприятий сталкиваются с высокой конкуренцией на внешних и внутренних рынках, что обусловлено глобализацией бизнеса, стремительным развитием информационных технологий, совершенствованием производственных процессов и процессов дистрибуции и распределения готовой продукции. В 2020–2021 гг. в качестве катализатора колоссальных изменений мировой экономической системы выступила пандемия коронавируса. В 2022 г. на развитие глобальных сетевых игроков повлияла геополитическая ситуация. При этом активно, начиная с 2020 г., проявляют себя новые тенденции, связанные с использованием информационных технологий и переходом к новым технологическим решениям. Все это не могло не сказаться на изменении потребительского поведения: с развитием информационных технологий потребители лучше разбираются в характеристиках приобретаемых товаров (услуг), их ценовой категории и уровне их качества, что приводит к проблеме привлечения новых клиентов или удорожания уже существующих. На авансцену выходят нематериальные факторы, такие как удовлетворенность и лояльность, фактор взаимоотношений с потребителем, создаваемая совместная ценность. Поэтому классиче-

ский инструментарий маркетинга и менеджмента может не приносить желаемых результатов, а оперативное вмешательство компании в текущие дела в долгосрочной перспективе не позволяет достичь стратегических целей и ориентиров.

В данной ситуации для бизнеса на авансцену выходит способность провести качественный анализ факторов внешней и внутренней среды, имеющихся внутренних возможностей и финансовых ресурсов, что актуализирует появление новых теоретико-методологических подходов к инструментарию стратегического управления.

Цель данного исследования — проанализировать теоретические подходы отечественных и зарубежных ученых к стратегическому управлению, отразить эволюционные изменения концепций стратегического управления, представить пул инструментов и методов, применяемых в процессе стратегического управления.

### Теоретический обзор подходов к определению стратегического управления

На основании проведенного анализа научных работ отечественных и зарубежных ученых, посвященных проблематике стратегического управления, автором были выделены пять ключевых подходов к определению данной дефиниции (табл. 1).

Таблица 1  
Table 1

#### Характеристика основных подходов к определению понятия «стратегическое управление» Characteristics of the main approaches to the definition of the concept of “strategic management”

Подход	Основные представители	Определение
Процессный подход	Дж. М. Хиггинс [19]	Процесс управления компанией на основе реализации ее миссии в рамках взаимодействия предприятия и заинтересованных сторон из внешнего окружения
	А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [10]	Процесс разработки стратегического видения компании, выработки стратегических целей и ориентиров, реализации стратегии, ее своевременной корректировки на основе полученных результатов

Подход	Основные представители	Определение
	Д. Е. Шендел, К. Дж. Хаттен [31]	Процесс реализации стратегических целей на основе распределения имеющихся внутренних ресурсов и установления эффективных взаимоотношений с физическим окружением организаций
Целевой подход	А. Д. Чандлер [14]	Выявление ключевых стратегических целей и задач предприятия, осуществление стратегических действий и распределение ресурсов, необходимых для достижения сформированных стратегических ориентиров
	Е. А. Лернд [24]	Совокупность сформулированных стратегических целей, стратегического планирования и политики предприятия по их реализации
Плановый подход	М. Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури [6]	Комплексный план развития предприятия, направленный на реализацию миссии и достижение стратегических целей организации
	Г. Минцберг [7]	План развития предприятия, совокупность стратегических действий и перспектив развития, с учетом причинно-следственных взаимосвязей между ними
Функциональный подход	Дж. Пирс, Р. Робинсон [26]	Совокупность стратегических действий и решений по разработке и реализации стратегий предприятий, с целью достижения их стратегических ориентиров
	И. Ансофф [2]	Деятельность предприятия по постановке стратегических целей и задач предприятия, их реализации на основе соотношения с имеющимися возможностями и ресурсами предприятия и степени восприимчивости к проявлениям факторов внешней среды
	Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова [4]	Деятельность предприятия по выбору образа стратегических действий с целью достижения долгосрочных ориентиров развития организации с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды
	Л. С. Шеховцева [11]	Деятельность по формированию стратегических целей организации и сценариев их достижения для обеспечения конкурентных преимуществ в условиях нестабильности внешней среды
Системный подход	А. А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд [9]	Системный подход к управлению стратегическими целями предприятия, который состоит из позиционирования организации во внешней среде, стратегического реагирования на любые изменения внешней среды, систематического управления на основе принимаемых стратегических управленческих решений
	О. С. Виханский [3]	Комплексная система разработки и реализации стратегических целей организации, состоящая из трех этапов (стратегический анализ, стратегический выбор и реализация стратегии), в основе которой лежат прогнозирование изменений внешней среды и выработка мер по нивелированию отрицательных эффектов и воздействию на них
	Д. Аакер [1]	Система стратегических действий, целью которых является ориентация на факторы внешней среды, поддержка информационных систем, своевременность принимаемых стратегических управленческих решений

Источник: составлено автором по материалам исследования

В качестве наиболее полного, на наш взгляд, выступает системный подход, включающий в себя черты вышеобозначенных подходов.

В рамках системного подхода автор под стратегическим управлением понимает управление развитием компании, позволяющее своевременно спрогнозировать изменения внешней среды и на основе имеющихся финансовых ресурсов, потенциала и возможностей предприятия достигать поставленных стратегических целей и ориенти-

ров, обеспечивать конкурентоспособность производимых товаров (услуг) и формировать устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

В качестве результата стратегического управления выступает формирование и реализация стратегии развития предприятия. Каждый из данных этапов представляет собой сложный и длительный процесс, в рамках которых происходит переоценка поставленных стратегических целей

и задач, а также производится анализ состояния внешней и внутренней среды и мониторинг полученных результатов, которые сравниваются с первоначальными стратегическими ориентирами.

#### Результаты исследования и их обсуждение

Термин «стратегическое управление» начал активно применяться в зарубежной науч-

ной литературе в 1960–70 гг. с целью внесения различий между тактическим (оперативным) управлением и стратегическим управлением, который осуществляется топ-менеджментом предприятия. В таблице 2 отражены основные отличия между стратегическим и оперативным менеджментом.

Таблица 2

Table 2

### Сравнительная характеристика стратегического и оперативного менеджмента Characteristics of the main approaches to the definition of the concept of “strategic management”

Признаки	Оперативный менеджмент	Стратегический менеджмент
Миссия организации	Получение прибыли за счет производства товаров (услуг)	Реализация стратегических целей и задач посредством анализа факторов внешней среды и внутренних ресурсов в долгосрочной перспективе
Проблемы	Проблемы, связанные с эффективным использованием ресурсов	Проблемы внешнего окружения фирмы, поиска новых конкурентных преимуществ
Факторы построения системы управления	Организационная структура фирмы, технологии производства	Человеческий фактор, информационные системы, учет рыночного фактора
Взгляд на работников	Работники — человеческий ресурс предприятия и исполнители работ (услуг)	Работники — базис предприятия, основной ресурс и фактор благополучия организации
Эффективность	Проявляется в максимальном уровне прибыли, рационализации производства	Проявляется в скорости реагирования организации на изменения внешней среды, рынка и степени адаптации к ним

Источник: составлено автором по материалам исследования

В своем эволюционном развитии задачи стратегического управления, управленческие системы, а также среда управления предприятием прошли путь от стабильной обстановки во внешней среде к турбулентной. В таблице 3 представлена эволюция основных теорий и концепций стратегического управления.

Если первоначально в научных концепциях организация представлялась как стабильная закрытая система, которая не ощущает воздействий факторов внешней среды, то в современных концепциях стратегического управления организация описывается как открытая система, акцент переносится на зависимость организаций от действий, заинтересованных стейкхолдеров, в том числе из внешней среды, например потребителей продукции (услуг) предприятия. При этом стоит отметить, что изменился и процесс принятия управленческих решений. Так, если в условиях стабильности управленческие решения принимаются в рамках заданного заранее алгоритма, то в условиях турбулентности управленческие решения могут приниматься интуитивно или на основании прошлого успешного опыта.

На современном этапе развития, характеризующемся динамичными изменениями внешней среды, повышением уровня ее неопределенности, усилением глобализационных бизнес-процессов и наличием гиперконкуренции на внешних и внутренних рынках, изменениями в общественных отношениях, развитием информационных технологий, переходом к новым технологическим решениям и появлением новой модели поведения потребителя, более осведомленного и чувствительного к ценовой политике предприятий и качеству производимой ими продукции, происходит появление новых теоретико-методологических подходов к стратегическому управлению в целом и процессу реализации стратегий в частности.

Как известно, стратегическое управление как процесс, состоит из двух основных этапов: разработки и реализации стратегии, — которым предшествует стратегический анализ, а по итогам производится оценка реализуемой стратегии [17; 18; 22; 25; 30; 32]. Под реализацией стратегии понимается процесс, использующий набор методов и моделей поведения для достижения устойчивых конкурентных преимуществ и стратегических целей компаний [23; 35].

## Эволюция концепций стратегического управления

## The evolution of strategic management concepts

Название концепции	Основные представители и их труды	Характеристика, ключевые результаты
Ранние теории («Стратегический менеджмент как политика бизнеса»)	А. Д. Чандлер (1962) «Стратегия и структура», И. Ансофф (1965) «Корпоративная стратегия», Е. А. Лернд (1969) «Политика бизнеса» [12; 14; 24]	Ученые впервые обозначили дефиницию стратегии, выявили причинно-следственные связи между факторами внешней среды, стратегией организации и ее организационной структурой. Впервые учеными была разработана методика SWOT-анализа, которая позволила соотносить внутренний потенциал предприятия и внешние возможности
Конкурентные стратегии	М. Портер (1998) «Конкурентная стратегия», «Конкурентные преимущества» [28; 29]	На основе структурного анализа, М. Портер использовал SCP-парадигму (структура — поведение — результат) для описания конкурентного положения предприятия в отрасли. Автором были предложены стратегии, в основе которых лежат конкурентные преимущества предприятия (лидерство по издержкам, фокусирование и дифференциация), а также методика 5 конкурентных сил, выявляющих конкурентные позиции фирмы на рынке
Теории на основе организаций	Теория транзакционных издержек. Р. Коуз (1937) «Природа фирмы», О. Е. Уильямсон (1975) «Рынки и иерархии», (1987) «Экономические институты капитализма» [15; 33; 34]	В основе теории ученые выделили транзакцию как единственный акт взаимодействия предприятия и потребителей, которую использовали для нахождения взаимозависимостей между минимизацией издержек и эффективностью деятельности предприятия. Авторами были выявлены такие отрицательные эффекты транзакционных издержек, как потребительский оппортунизм и неопределенность, ограниченная рациональность
	Теория агентских соглашений. Е. Ф. Фама (1980) «Агентские проблемы и теория фирм», М. С. Дженсен, В. Х. Меклинг (1976) «Теория фирм» [16; 21]	Учеными рассматривались агентские соглашения между акционерами и менеджерами предприятия. Научные результаты теории агентских соглашений активно применяются в стратегическом и корпоративном управлении, в сфере инноваций и диверсификации
Ресурсные теории	Теория ресурсов. Е. Т. Пенроуз, К. Пителис (2009) «Теория роста фирм», Дж. Б. Барни (1991) «Ресурсы фирмы и устойчивые конкурентные преимущества» [13; 27]	Учеными исследовалась ресурсная составляющая предприятия, возможности выявлять и развивать конкурентные преимущества. В качестве ключевых целей данной теории выступали привлечение ресурсов для наращивания экономической ренты и повышение эффективности их применения
	Теория стратегических решений и управления. Р. Е. Хоскиссон (1999) «Теория и исследования в стратегическом менеджменте» [20]	Ученые в рамках данной теории сделали акцент на отдельные органы управления компанией и ее лидеров, их управленческие роли

Источник: составлено автором по материалам исследования

В авторском исследовании были выделены три ключевых подхода к процессу реализации стратегий: фирмоцентричный (продуктоориентированный), клиентоориентированный и клиентоцентричный (ценностно ориентированный) [8]. В рамках каждого из этапов стратегического управления (стратегический анализ,

стратегическое планирование и разработка стратегии, реализация стратегии, контроль и мониторинг полученных результатов) наблюдается переход от продуктоориентированного подхода, который акцентирует свое внимание на товаре, вопросах сбыта и эффективности продаж, а также конкурентоспособности производимой

продукции предприятия, к ценностно ориентированному подходу, направленному на учет нематериальных факторов (удовлетворенности и лояльности, в первую очередь), ценностей

и ожиданий потребителей, повышение качества их обслуживания.

На рисунке 1 представлена эволюция подходов к процессу стратегического управления.

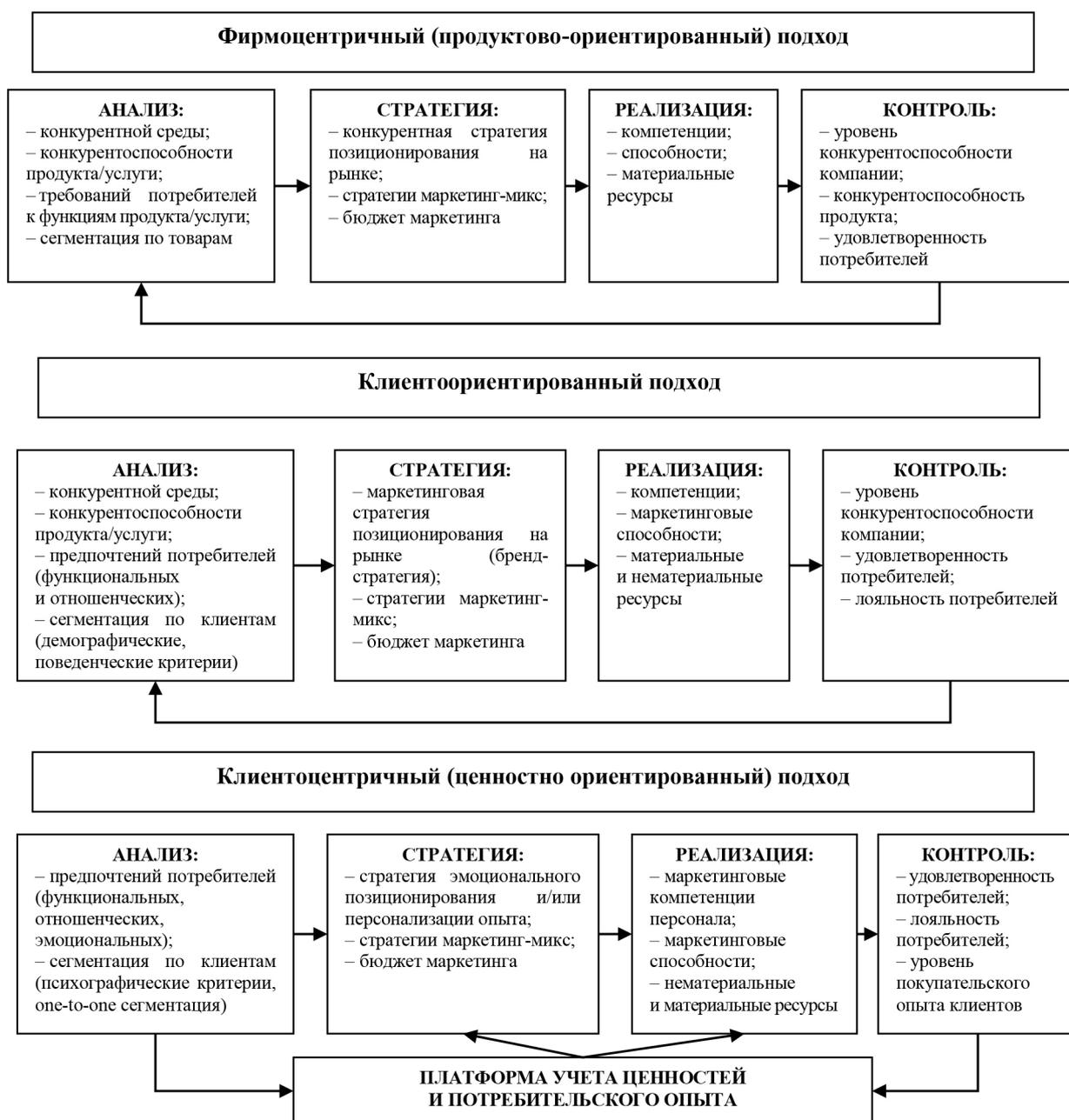


Рис. 1. Эволюция подходов и моделей стратегического управления

Источник: составлено автором

Fig. 1. Evolution of approaches and models of strategic management

Source: compiled by the author

В отличие от традиционного подхода в стратегическом менеджменте, согласно которому стратегия представляет собой всесторонний комплексный план, предназначенный для определения и реализации долгосрочных целей компании, автором, в дополнение к уже существующим под-

ходам, предложено определение в рамках отношенческого (ценностно ориентированного) подхода, учитывающее возможности применения маркетинговых технологий в процессе реализации стратегии: *стратегия* — система стратегических действий по развитию компании, имеющая

своей целью формирование долгосрочных взаимоотношений с потребителями и повышение уровня их удовлетворенности, вовлеченности и лояльности на протяжении всего периода взаимодействия с потребителем.

### Методология стратегического управления

Стоит отметить, что в процессе эволюции подходов к стратегическому управлению, изменяется и его методический инструментарий.

Под методом стратегического управления понимается способ осуществления управленческого воздействия на объект управления для реализации стратегических целей его развития. Каждому методу стратегического управления присущ набор инструментов, с помощью которых осуществляется практическая реализация целей развития.

В таблице 4 представлены основные методы и инструменты, применяемые предприятиями в процессе стратегического управления.

Таблица 4  
Table 4

### Характеристика основных методов и инструментов стратегического управления предприятием

#### Characteristics of the main methods and tools of strategic enterprise management

№ п/п	Название метода, инструмента	Характеристика метода
1	Жизненный цикл товаров	Направлен на анализ стадий жизненного цикла товаров (услуг) предприятия
2	Дерево целей	Направлен на создание иерархической структуры целей
3	Модель Менделоу «заинтересованное лицо»	Направлен на выявление групп стейкхолдеров (заинтересованных сторон) с учетом их целей, интересов и ценностных ориентиров
4	GAP-анализ	Направлен на нахождение «разрывов» в процессе достижения стратегических целей и построение сценариев по устранению данных «разрывов»
5	Модель 5 конкурентных сил Портера	Направлен на оценку конкурентной ситуации в отрасли и уровня благоприятности ведения бизнеса
6	Анализ затрат, экономический анализ производства и реализации товаров, анализ финансовых результатов	Направлены на выявление причинно-следственных связей, взаимовлияние составляющих бизнеса в процессе получения прибыли
7	Многофакторная модель Э. Алтмана, методы анализа рисков	Направлены на исследование рисков организации и возможной вероятности банкротства
8	СТЕР, PEST-анализ	Направлены на анализ факторов внешней среды предприятия
9	Управление по целям П. Друкера	Направлен на прогнозирование возможных результатов деятельности организации и сценариев их достижения
10	Наблюдения и опросы экспертов	Направлены на привлечение экспертного сообщества с целью прогнозирования и анализа параметров внешней и внутренней среды организации
11	Корреляционный и регрессионный анализ, экстраполяция трендов, прогнозирование	Направлены на причинно-следственный анализ взаимосвязей между факторами внутренней и внешней среды организации, анализ итоговых показателей и динамики развития
12	Система сбалансированных показателей (ССП), модель стратегических карт Л. Мейсея	Направлены на анализ материальных и нематериальных показателей, которые иллюстрируют стратегические цели и задачи предприятия
13	SWOT-анализ	Направлен на выявление внутреннего потенциала, а также возможностей и угроз развития предприятия
14	Портфельный анализ	Направлен на выявление приоритетности осуществления инвестиций в развитие предприятия
15	Пирамида деятельности предприятия К. МакНайра, Р. Линча и К. Кросса	Направлен на обнаружение взаимосвязей между стратегией организации, а также финансовыми и нефинансовыми индикаторами его деятельности
16	Оценка эффективности деятельности и роста	Направлен на выявление эффективности деятельности организации

Источник: составлено автором на основе [5]

На рисунке 2 выявлены наиболее часто применяющиеся на каждом из этапов стратегического управления методы.

На основании рассмотренных методов и инструментов стратегического управления компанией, автором был разработан организационно-

экономический механизм реализации стратегии на примере предприятий ресторанного бизнеса, который, в отличие от уже существующих, включает в себя совокупность организационных, экономических и матричных инструментов (рис. 3).

Анализ среды	Постановка целей	Разработка стратегии
<ul style="list-style-type: none"> <li>– SNW-анализ;</li> <li>– SWOT-анализ;</li> <li>– многофакторный анализ;</li> <li>– комплексный экономический анализ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– принципы SMART;</li> <li>– экспертные методы;</li> <li>– методы бенчмаркинга;</li> <li>– дерево целей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– матрица И. Ансоффа;</li> <li>– экспертные методы;</li> <li>– сбалансированная система показателей;</li> <li>– GAP-анализ</li> </ul>
Моделирование	Реализация стратегии	Оценка и контроль
<ul style="list-style-type: none"> <li>– экономико-математические прогнозные модели;</li> <li>– экстраполяция;</li> <li>– сценарный прогноз;</li> <li>– экспертные методы;</li> <li>– регрессионный анализ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– методы мотивации персонала;</li> <li>– методы целевого управления;</li> <li>– сбалансированная система показателей</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– анализ отклонений;</li> <li>– методы формирования управленческой отчетности;</li> <li>– методы предварительного и текущего контроля</li> </ul>

Рис. 2. Методы стратегического управления компанией  
Источник: составлено автором

Fig. 2. Methods of strategic management of the company  
Source: compiled by the author



Рис. 3. Организационно-экономический механизм реализации стратегии предприятий ресторанного бизнеса  
Источник: составлено автором

Fig. 3. Organizational and economic mechanism for implementing the strategy of restaurant business enterprises  
Source: compiled by the author

На рисунке 4 отражены этапы выбора стратегии, которые включают в себя использование системы сбалансированных показателей для формирования стратегической карты развития предприятий, определение конкурентного положения компаний на основе инструментария ма-

триц Томпсона-Стрикленда, расчет показателей клиентской базы предприятия и интегральных показателей удовлетворенности, вовлеченности и лояльности с целью выявления наиболее подходящей стратегии развития предприятий ресторанного бизнеса.

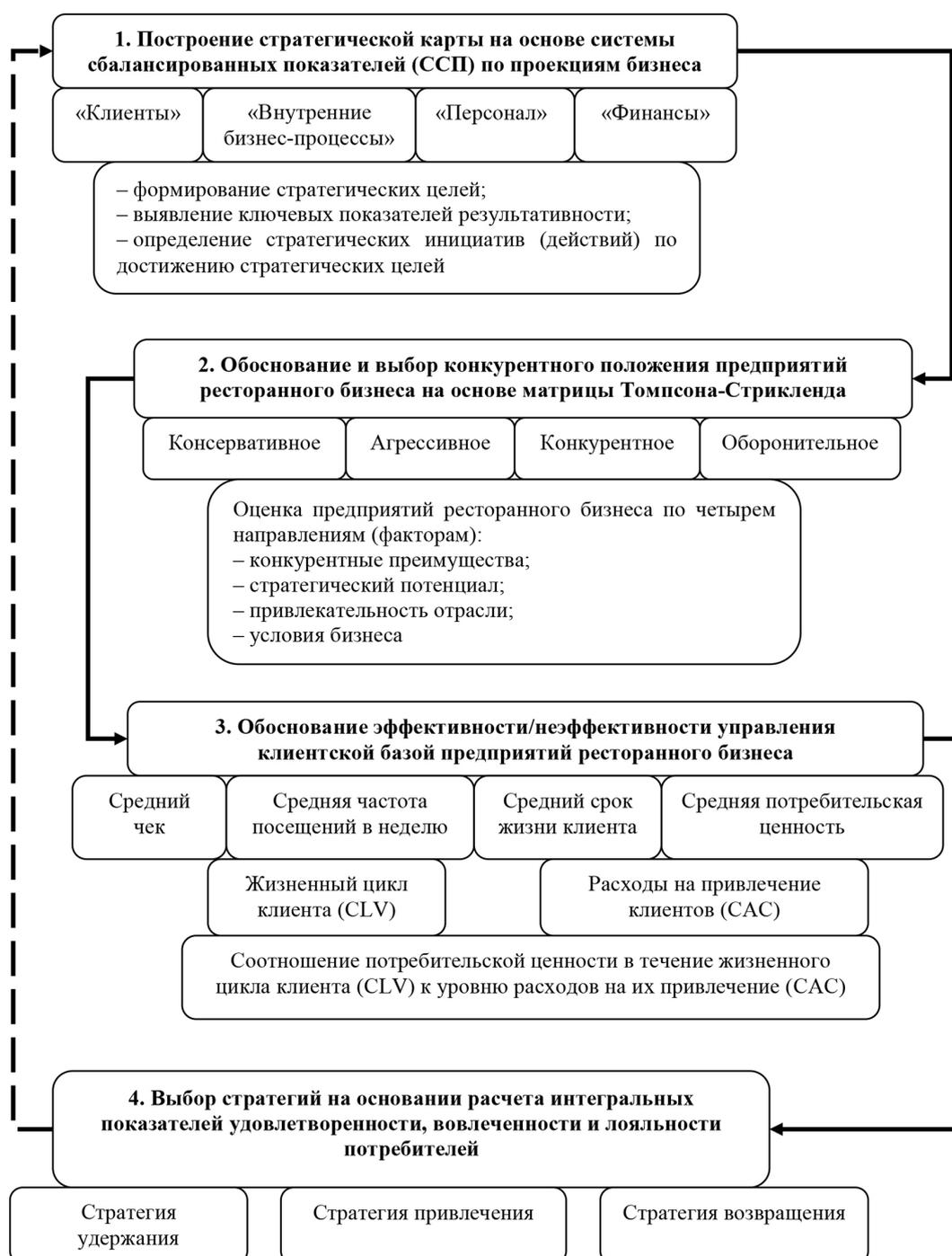


Рис. 4. Этапы выбора стратегий

Источник: составлено автором

Fig. 4. Stages of choosing strategies

Source: compiled by the author

### Заключение

Таким образом, на основании исследования можно сделать следующие выводы.

Проведенный обзор научных работ отечественных и зарубежных ученых позволил выделить пять ключевых подходов к определению понятия «стратегическое управление». В качестве наиболее полного, на наш взгляд, выступает системный подход, в рамках которого под стратегическим управлением понимается управление развитием компании, позволяющее своевременно спрогнозировать изменения внешней среды, и на основе имеющихся финансовых ресурсов, потенциала и возможностей предприятия, достигать поставленных стратегических целей и ориентиров, обеспечивать конкурентоспособность производимых товаров (услуг) и формировать устойчивые конкурентные преимущества в долгосрочной перспективе.

Рассмотренная в работе эволюция подходов, концепций и моделей стратегического управления позволяет сделать вывод об изменении статуса организаций с закрытой на открытую систему, подверженную воздействиям факторов внешней и внутренней среды. Это приводит к изменениям методологического инструментария стратегического управления, расширению списка доступных методов и инструментов, применяемых в процессе формирования, обсуждения и реализации стратегии компании.

В качестве дальнейших направлений исследований могут выступать оценка эффективности реализуемых стратегий компаний и формирование сценариев развития компаний в среднесрочной и долгосрочной перспективе на основе рассмотренного теоретико-методологического инструментария.

### Список источников

1. Аакер Д. Стратегическое рыночное управление / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2002. 544 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / пер. с англ. ; под науч. ред. Л. И. Евенко. М. : Экономика, 1989. 519 с.
3. Виханский О. С. Стратегическое управление : учебник для вузов. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Гардарики, 2003. 292 с.
4. Зайцев Л. Г., Соколова М. И. Стратегический менеджмент : учебник. М. : Экономистъ, 2005. 416 с.
5. Иванова Т. Л., Мызникова М. А. Систематизация методов и инструментов стратегического управления предприятием в соответствии с его этапами в условиях неопределенности // Вестник: научный журнал. 2021. № 7. С. 107–112.
6. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента / пер. с англ. О. И. Медведь. М. : Вильямс, 2012. 672 с.
7. Минцберг Г., Куинн Д. Б., Гошал С. Стратегический процесс / пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. СПб. : Питер, 2001. 688 с.
8. Седельников В. М. Категориально-понятийный аппарат трансформации маркетинговых стратегий предприятий общественного питания // Вестник университета. 2022. № 9. С. 81–89. doi: 10.26425/1816-4277-2022-9-81-89.
9. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии : учебник для вузов / пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. М. : Банки и биржи : ЮНИТИ, 1998. 576 с.
10. Томпсон А. А., Стрикленд А. Дж. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / пер. с англ. 12-е изд. М. : Вильямс, 2007. С. 78.
11. Шеховцева Л. С. Стратегический менеджмент : учеб. пособие. Калининград : Изд-во РГУ им. Канта, 2006. 153 с.
12. Ansoff H. I. Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion. McGraw Hill Book Co.: N. Y., 1965. 241 p.
13. Barney J. B. Firm resources and sustained competitive advantage // Journal of Management. 1991. Vol. 17. P. 99–120. doi: 10.1177/014920639101700108.
14. Chandler A. D. Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise. MIT Press Cambridge, MA, 1962. 480 p.
15. Coase R. The Nature of the Firm // Economica. 1937. Vol. 4, № 16. P. 386–405.
16. Fama E. F. Agency problems and the theory of the firm // Journal of Political Economy. 1980. Vol. 88. P. 288–307. doi: 10.1086/260866.

17. Finoti L., Didonet S. R., Toaldo A. M., Martins T. S. The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs // *Marketing Intelligence & Planning*. 2017. Vol. 35, № 3. P. 298–315. doi: 10.1108/mip-01-2016-0005.
18. Finoti L. L., Machado Toaldo A. M., Schwarzbach L. C., Marchetti R. Z. Marketing Strategy Process: analyzing the sequential relationships among its strategic activities // *Revista Brasileira de Gestao de Negocios. Review of Business Management*. 2019. Vol. 21, № 4. P. 767–787. doi: 10.7819/rbgn.v21i5.4031.
19. Higgins J. M. *Organizational Policy and Strategic Management: Text and Cases*. 2nd edition. Chicago: the Dryden Press, 1983. P. 721.
20. Hoskisson R. E. et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum // *Journal of Management*. 1999. Vol. 25, № 3. P. 417–456. doi: 10.1177/014920639902500307.
21. Jensen M. C., Meckling W. H. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure // *Journal of Financial Economics*. 1976. Vol. 3. P. 305–360. doi: 10.1016/0304-405x(76)90026-x.
22. Johnson G., Scholes K., Whittington R. *Exploring Corporate Strategy*, FT Prentice Hall, 2008. 622 p.
23. Kanagal N. B. Issues in Marketing Strategy Implementation // *International Business Research*. 2016. Vol. 9, № 11. P. 16. doi: 10.5539/ibr.v9n11p16.
24. Learned E. A. et al. *Business Policy: Texts and Cases*. Richard D. Irwin: Homewood, IL, 1969. 1046 p.
25. Morgan N. A., Whitley K. A., Feng H., Chery S. *Research in marketing strategy* // *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019. Vol. 47, № 1. P. 4–29. doi: 10.1007/s11747-018-0598-1.
26. Pearce J. A., Robinson R. B. *Strategic Management*. 2nd edition. Homewood: Richard D. Irwin, 1985. P. 385.
27. Penrose E. T., Pitelis Ch. *The theory of the growth of the firm*. 4th edition. Oxford University Press, 2009. 304 p.
28. Porter M. E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press: N.Y, 1998. 592 p.
29. Porter M. E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. New York, 1998. 397 p.
30. Rothaermel F. T. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 1st edition. Mcgraw-Hill, Irwin IL., 2012. 960 p.
31. Shendel D. E., Hatten K. J. *Business Policy or Strategic Management: a Broader View for an Emerging Discipline* // *Academy of Management Proceedings*. 1972. Vol. 1. P. 99–102. doi: 10.5465/ambpp.1972.4981324.
32. Thompson J. L., Martin F. *Strategic Management: Awareness&Change*. 6th edition, South-Western Pub, 2010. 802 p.
33. Williamson O. E. *Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications*. New York : Free Press, 1975. P. 286.
34. Williamson O. E. *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting* // *Australian Journal of Management*. 1987. Vol. 12, № 1. P. 125–143. doi: 10.1177/031289628701200109.
35. Wołczek P. Solutions supporting the strategy implementation — model proposal // *Management sciences*. 2019. Vol. 24, № 2. P. 49–59. doi: 10.15611/ms.2019.2.06.

## References

1. Aaker D, Kapturevsky YuN (transl. ed.) *Strategicheskoye rynochnoye upravleniye = Strategic market management*. St. Petersburg: Piter; 2002. 544 p. (In Russ.).
2. Ansoff I, Evenko LI (ed.) *Strategicheskoye upravleniye = Strategic management*. Moscow: Economics; 1989. 519 p. (In Russ.).
3. Vikhansky OS. *Strategicheskoye upravleniye = Strategic management*. 2<sup>nd</sup> ed., rev. and add. Moscow: Gardariki; 2003. 292 p. (In Russ.).
4. Zaitsev LG, Sokolova MI. *Strategicheskij menedzhment = Strategic management*. Moscow: Economist; 2005. 416 p. (In Russ.).
5. Ivanova TL, Myznikova MA. Systematization of methods and tools of strategic enterprise management in accordance with its stages under conditions of uncertainty. *Vestnik: nauchnyj zhurnal = Bulletin: scientific journal*. 2021;(7):107-112. (In Russ.).
6. Meskon MKh, Albert M, Hedouri F, Medved OI (transl.) *Osnovy menedzhmenta = Fundamentals of management*. Moscow: Williams; 2012. 672 p. (In Russ.).

7. Mintzberg G, Quinn DB, Ghoshal S, Kapturevsky YuN (transl. ed.) *Strategicheskiy protsess = Strategic process*. St. Petersburg: Piter; 2001. 688 p. (In Russ.).
8. Sedelnikov VM. Categorical-conceptual apparatus of transformation of marketing strategies of catering enterprises. *Vestnik universiteta = University Bulletin*. 2022;(9):81-89. doi: 10.26425/1816-4277-2022-9-81-89. (In Russ.).
9. Thompson AA, Strickland AJ, Zaitseva LG, Sokolova MI (eds.) *Strategicheskiy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii = Strategic management. The Art of Strategy Development and Implementation Textbook for High Schools*. Moscow: Banks and exchanges: UNITI; 1998. 576 p. (In Russ.).
10. Thompson AA, Strickland AJ. *Strategicheskiy menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza = Strategic management: concepts and situations for analysis*. 12<sup>th</sup> ed. Moscow: Williams; 2007. 78 p. (In Russ.).
11. Shekhovtseva LS. *Strategicheskiy menedzhment = Strategic management*. Kaliningrad: Publ. House of the Russian State University named after Kant; 2006. 153 p. (In Russ.).
12. Ansoff HI. *Corporate Strategy: An Analytical Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. McGraw Hill Book Co.: N.Y.; 1965. 241 p.
13. Barney JB. Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*. 1991;17:99-120. doi: 10.1177/014920639101700108.
14. Chandler AD. *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press Cambridge, MA; 1962. 480 p.
15. Coase R. The Nature of the Firm. *Economica*. 1937;4(16):386-405.
16. Fama EF. Agency problems and the theory of the firm. *Journal of Political Economy*. 1980;88:288-307. doi: 10.1086/260866
17. Finoti L, Didonet SR, Toaldo AM, Martins TS. The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs. *Marketing Intelligence & Planning*. 2017;35(3):298-315. doi: 10.1108/mip-01-2016-0005.
18. Finoti LL, Machado Toaldo AM, Schwarzbach LC, Marchetti RZ. Marketing Strategy Process: analyzing the sequential relationships among its strategic activities. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios. Review of Business Management*. 2019;21(4):767-787. doi: 10.7819/rbgn.v21i5.4031.
19. Higgins JM. *Organizational Policy and Strategic Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Chicago: the Dryden Press; 1983. 721 p.
20. Hoskisson RE et al. Theory and research in strategic management: Swings of a pendulum. *Journal of Management*. 1999;25(3):417-456. doi: 10.1177/014920639902500307.
21. Jensen MC, Meckling WH. Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*. 1976;3:305-360. doi: 10.1016/0304-405x(76)90026-x.
22. Johnson G, Scholes K, Whittington R. *Exploring Corporate Strategy*. FT Prentice Hall; 2008. 622 p.
23. Kanagal NB. Issues in Marketing Strategy Implementation. *International Business Research*. 2016;9(11):16. doi: 10.5539/ibr.v9n11p16.
24. Learned EA et al. *Business Policy*. Richard D. Irwin: Homewood, IL; 1969. 1046 p.
25. Morgan NA, Whitler KA, Feng H, Chery S. Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 2019;47(1):4-29. doi: 10.1007/s11747-018-0598-1.
26. Pearce JA, Robinson RB. *Strategic Management*. 2<sup>nd</sup> ed. Homewood: Richard D. Irwin; 1985. 385 p.
27. Penrose ET, Pitelis Ch. *The theory of the growth of the firm*. 4<sup>th</sup> edition. Oxford University Press; 2009. 304 p.
28. Porter ME. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press: N.Y.; 1998. 592 p.
29. Porter ME. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. New York; 1998. 397 p.
30. Rothaermel FT. *Strategic Management: Concepts and Cases*. 1<sup>st</sup> edition. McGraw-Hill, Irwin IL; 2012. 960 p.
31. Shendel DE, Hatten KJ. Business Policy or Strategic Management: a Broader View for an Emerging Discipline. *Academy of Management Proceedings*. 1972;1:99-102. doi: 10.5465/ambpp.1972.4981324.
32. Thompson JL, Martin F. *Strategic Management: Awareness&Change*. 6<sup>th</sup> edition, South-Western Pub; 2010. 802 p.

33. Williamson OE. Markets and hierarchies: analysis and antitrust implications. New York: Free Press; 1975. 286 p.

34. Williamson OE. The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets and Relational Contracting. *Australian Journal of Management*. 1987;12(1):125-143. doi: 10.1177/031289628701200109.

35. Wołczek P. Solutions supporting the strategy implementation — model proposal. *Management sciences*. 2019;24(2):49-59. doi: 10.15611/ms.2019.2.06.

### **Информация об авторе**

**В. М. Седельников** — младший научный сотрудник лаборатории моделирования пространственного развития территорий.

### **Information about the author**

**V. M. Sedelnikov** — Junior Researcher of Laboratory of Modeling of Spatial Development of Territories.

---

---

*Статья поступила в редакцию 26.01.2023;  
одобрена после рецензирования 28.03.2022; при-  
нята к публикации 31.03.2023.*

*The article was submitted 26.01.2023; approved  
after reviewing 28.03.2022; accepted for publication  
31.03.2023.*

---

---

Автор заявляет об отсутствии конфликта инте-  
ресов.

The author declares no conflicts of interests.