

ИССЛЕДОВАНИЕ ПРАКТИКИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ В МАРКЕТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РЕГИОНАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

Андрей Николаевич КОСТЕЦКИЙ^{а*}, Наталья Робертовна ЧЕКАШКИНА^б

^а кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой маркетинга и торгового дела, Кубанский государственный университет (КубГУ), Краснодар, Российская Федерация
kostetsky_andrey@mail.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 7596-3942

^б старший преподаватель кафедры маркетинга и торгового дела, Кубанский государственный университет (КубГУ), Краснодар, Российская Федерация
chenaro@yandex.ru
ORCID: отсутствует
SPIN-код: 9179-1379

* Ответственный автор

История статьи:

Получена 14.11.2018
Получена в доработанном виде 05.12.2018
Одобрена 19.12.2018
Доступна онлайн 28.02.2019

УДК 330.839

JEL: A12, D01, D21, D22

Ключевые слова:

стратегия, стратегическое развитие, маркетинг-менеджмент

Аннотация

Предмет. Стратегическое управление является ключевым для успешного развития компании, и выбор вектора развития зависит непосредственно от процесса принятия управленческого решения и от множества факторов, влияющих на него. Стратегическая аналитика маркетингового положения компании, анализ макро- и микропоказателей в экономической, политической, технологической и социологической областях оставались второстепенными при решении рутинных проблем, направляя бизнес в неопределенном направлении с точки зрения стратегического маркетинг-менеджмента. Многие компании ориентировались исключительно на ближайшее конкурентное окружение, следуя за лидером, не учитывали макроэкономические индикаторы внутри страны и на международном рынке. **Цели.** В настоящее время обретает актуальность стратегическое маркетинговое управление на уровне микроэкономики предприятия с учетом последних глобальных и национальных экономических тенденций. В связи с этим цель исследования – провести описательное изучение самого процесса стратегического планирования, его сущности и значения для управленческого персонала компаний.

Методология. Использовались общенаучные методы исследования.

Результаты. Отражены как роль процесса стратегического управления в целом, так и отношение бизнеса к стратегическому планированию, в частности соотнесены используемые практики стратегического управления с теоретическими концепциями и подходами к определению управленческого процесса, как, например, эволюционный подход к стратегическому управлению.

Выводы. Подтверждена гипотеза отношения бизнеса к стратегии как к интуитивному инструменту, подкрепленному опытом и властью. Это свидетельствует о недостаточном уровне квалификации управляющего персонала в сфере маркетинг-менеджмента, о проявлении уверенности в собственной интуиции и опыте, о сосредоточении на решении тактических задач.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2018

Для цитирования: Костецкий А.Н., Чекашкина Н.Р. Исследование практики стратегического управления в маркетинговой деятельности региональных предприятий // *Экономический анализ: теория и практика*. – 2019. – Т. 18, № 2. – С. 368 – 383.
<https://doi.org/10.24891/ea.18.2.368>

В современной отечественной практике представление о стратегии как о долгосрочном управлении рыночной деятельностью плане развития организации. При оценке предприятий достаточно устойчивым является продолжительности стратегического периода

многие руководители и специалисты российских компаний оперируют сложившимися еще в плановой экономике нормативными штампами – более 5 лет, 5–10 лет, более 10 лет. Соответственно, исходя из реальной ситуации в российской экономике последних десятилетий как крайне неопределенной и нестабильной, вполне логичным на первый взгляд становится вывод о бесполезности и неэффективности любых стратегических подходов, принципов и инструментов. В то же время современная теория стратегического управления существенно расширяет само понятие стратегии и переносит акценты с долгосрочности на другие, более важные признаки идентификации, которые обуславливают ключевую роль стратегических решений в обеспечении устойчивого функционирования организации во внешней среде. Рост значения стратегических подходов к формированию траектории рыночного развития иллюстрирует практика компаний-лидеров, в том числе отечественных, где все чаще не только декларируются, но и последовательно применяются инструменты стратегического управления – миссия, видение, заинтересованные группы, цели и ценности, целевые рынки и т.п.

Нами представлены результаты исследований, в которых на основе критического анализа различных концепций и школ стратегического управления предпринята попытка идентифицировать виды управленческой деятельности стратегического характера и оценить их значение для малых и средних региональных предприятий, работающих в условиях конкурентного рынка.

Теория стратегического управления активно развивается как в зарубежной, так и в отечественной управленческой науке. Однако до сих пор имеет место широкий спектр взглядов на сущность стратегического процесса и стратегического управления. Так, некоторые теории рассматривают стратегический процесс как осознанный и преднамеренный выбор [1]; другие – акцентируют внимание на роли топ-менеджеров и их персональной

ответственности за выбор направления стратегического развития [2, 3]; И. Ансофф [4], Г. Стайнер [5] и другие авторы придерживаются мнения, что стратегия требует планового подхода к разработке и рассматривается как внутренний процесс выбора. Учитывая сложность и значимость стратегического решения для успешной деятельности организации на рынке, некоторые авторы предполагают, что принятие стратегического решения носит инкрементальный характер, то есть осуществление стратегического выбора происходит путем сравнения и, соответственно, выбора наилучшего варианта из ограниченных рынком и внешней средой возможностей. В связи с этим компания не в состоянии установить точные стратегические цели, а может только определить общий вектор направления развития. Руководителям необходимо быть более чуткими к окружающей рыночной ситуации, постоянно сканировать и оценивать внешние факторы, чтобы как можно корректнее определить и спрогнозировать грядущие изменения [6]. Так, Дж. Куинн [7] предполагает, что выбор стратегического курса – это осознанный процесс, включающий экстенсивное лоббирование, торг и переговоры, который будет повторяться с определенной периодичностью. В свою очередь С. Линдблом [8] делает акцент на «беспорядочности» стратегического процесса, характеризующей инкрементальный подход, но объясняет стратегическое развитие организации как результат процесса принятия решения, уходящего корнями в социальную сущность организаций [9]. В этом контексте политическая и культурная сущность организации рассматриваются как особенно значимые аспекты в процессе стратегического управления. Другой подход к стратегическому развитию показывает, что факторы окружающей среды обрушиваются и влияют на организацию, на пути выбора, формирования или корректировки стратегического курса, в том числе при принятии организационной структуры и деятельности, которая наиболее соответствует окружению, что является ограничением при

выборе стратегии, где роль членов организации минимизируется внешними факторами.

Учитывая три обобщенных подхода к изучению развития стратегического менеджмента (стратегия как стратегический выбор, как социальный процесс и как реакция на факторы внешнего окружения), А. Бэйли и Г. Джонсон [10] классифицируют их по шести отдельным типам стратегического управления внутри подходов: командный (директивный), планирование, инкрементальный, политический, культурный и форсированный выбор. Данная классификация схожа с другими моделями, в частности с моделью пяти измерений стратегического развития С. Хэрта [11], выделившего командный, рациональный, транзакционный (переходный), производный и символический подходы. Однако модель С. Хэрта была основана на мнении отдельно выбранных респондентов (топ-менеджеров) при оценке стратегического развития, на что могла повлиять психологическая составляющая (психотип личности), что и явилось причиной забвения этой классификации.

В эволюции развития теоретической науки стратегического менеджмента имеется и другой подход [12], наиболее известный, где за основу классификации взят непосредственно сам процесс построения стратегии компании, в результате чего выделилось десять школ, каждая из которых несет определенные принципы, отвечающие названию, однако все их можно классифицировать по трем группам. Первая группа школ (школа дизайна, школа планирования и позиционирования) имеет предписывающий характер и базируется на предположении должествования стратегического управления, то есть как необходимо формировать стратегию, нежели на реальности осуществления разработки стратегии. Вторая группа (школа предпринимательства, когнитивная школа, школа обучения, школа власти, школа культуры и школа внешней среды) в противовес первой большой акцент делает на изучении специфических аспектов реального процесса стратегической разработки.

Последняя группа включает одну школу – школу конфигурации, которая объединяет все предыдущие школы и пытается согласовать разрозненные методики и теории указанных девяти школ – содержание стратегии, процесс ее построения, организационную культуру, заинтересованные группы, развитие организации на различных этапах жизненного цикла, учитывая турбулентность и динамизм окружающей среды. Важной особенностью данного подхода является невозможность указания доминирующей школы на конкретном этапе эволюции науки.

Эволюционный подход к классификации применил В.С. Каткало [13], который рассмотрел развитие дисциплины стратегического менеджмента с позиций исторического развития, где основным критерием выступает степень зрелости предмета, в основе которой лежат эволюция и становление теории стратегического управления как самостоятельной научной дисциплины. По мнению В.С. Каткало, выделяются четыре этапа развития теории стратегического управления: доаналитический, становление новой научной дисциплины, междисциплинарный ресурсный подход и формирование новой парадигмы стратегий для постиндустриальной экономики.

Все названные подходы и школы представлены в *табл. 1*.

Таким образом, выделенные подходы к изучению стратегического управления показывают прикладную разнонаправленность и в то же время перманентную актуальность данного явления для современной науки, которая требует значительного массива эмпирических данных для подтверждения или опровержения возникающих гипотез. Эффективность работы управленческого персонала определяется в первую очередь устойчивыми позициями компании в конкурентной среде и перспективами дальнейшего роста, что достигается умело выстроенной интегрированной стратегией маркетинга и менеджмента.

Рассматривая эволюцию стратегического маркетинга и стратегического менеджмента в

совокупности, необходимо более подробно остановиться на современном состоянии этих дисциплин, потому что в стратегическом менеджменте кроются истоки формирования актуальной концепции холистического маркетинга. Ресурсный подход, который послужил базой для нарождающегося IV этапа развития стратегического управления (согласно классификации В.С. Катъкало [13]), характеризуется ускорением процессов, меняющих внешнюю среду бизнеса, поэтому отраслевые лидеры сегодня должны находиться в постоянном развитии для сохранения и упрочения своих позиций в будущем. В стратегическом маркетинге усиливается роль знаний как актива в конкурентной борьбе, пристальное внимание уделяется развитию технологий и отраслей. С точки зрения стратегического управления, ресурсный подход отличается приоритетом создания ценности на основе собственных, труднокопируемых преимуществ, при этом компаниям необходимо создавать уникальные ресурсы и способности, которые трудно будет воспроизвести конкурентам, а не концентрировать усилия на минимизации издержек и конкурентной борьбе, что обеспечит более устойчивое основание для самоидентификации компании.

Первые упоминания о потенциальных возможностях компании как ключевой составляющей конкурентоспособности и фундамента стратегического менеджмента были отмечены в статье [14] К. Прахалада и Г. Хамела, где утверждалось, что чем выше уровень турбулентности во внешней среде, тем более пристального внимания требуют внутренние ресурсы и компетенции фирмы, которые впоследствии могут стать основой построения стратегического управления компанией в долгосрочной перспективе. Развивая данную теорию, К. Прахалад и М. Кришнан [15] предлагают отказаться от традиционного стратегического планирования и сосредоточиться на философии «стратегических намерений» и «стратегической архитектуры» [15], согласно которой ценность создается исходя из уникального и индивидуального опыта потребителей при контакте с бизнесом.

Внешняя среда представляет собой динамично развивающееся и изменяющееся пространство, где усиливается роль экономической глобализации, сопровождающееся бурным развитием цифровых технологий и телекоммуникаций, что, несомненно, подвергает бизнес некой технологической трансформации, меняя ее сущность и подходы к созданию ценности. Успех компаний в глобальной экосистеме зависит не от владения определенными ресурсами, а от их эффективного использования при равном доступе к ним всех участников рынка [15, 16]. В этом контексте ключевым фактором является не копирование моделей поведения более успешных конкурентов, а использование различий между ними. Экономика на данном этапе характеризуется следующими факторами: рост нематериальных активов, смещение акцентов в деятельности предприятий с минимизации издержек на создание дополнительной ценности. Указанные факторы способствуют изменению природы организации в целом и, в частности, пониманию ее размеров и организационных границ, что приводит к набирающим популярность организациям корпоративных альянсов, сетей и прочих межорганизационных структур.

Корреляция стратегического маркетинга и менеджмента интересует научное сообщество с давних пор, чему свидетельство – многочисленные исследования о выявлении роли и взаимосвязи стратегии компании, ее ресурсов, рыночного положения и конкурентных преимуществ в эффективной деятельности организации [17]. Если в первых исследованиях выявлялось соотношение между долей рынка и прибылью, то в более поздних делались попытки идентифицировать корреляцию между стратегией, ресурсами и конкурентными преимуществами компании [18]. В этом контексте маркетинговая стратегия должна сфокусироваться на развитии ценности для фирмы посредством измерения и управления маркетинговыми стратегическими инструментами (такими как потребительская удовлетворенность или качество обслуживания) для увеличения экономической

ценности. [19–21]. Эти аргументы усиливают роль высказанного предположения, что соответствующая стратегическая позиция предназначена для связки имеющихся ресурсов и что желаемое состояние или ценность могут быть достигнуты посредством соответствующей конфигурации стратегии и ресурсов [22–25]. В то же время все большее внимание привлекает идея, что цели фирмы связаны с поведением менеджмента, его пониманием роли стратегического менеджмента, видением процесса формирования стратегии.

В связи с этим интересно исследовать отношение российского бизнеса к процессу стратегического управления, насколько теоретически разработанные подходы стратегического менеджмента являются реализуемыми на практике и каким стратегическим функционалом пользуются компании в повседневной деятельности. К исследованию были привлечены топ-менеджеры из 40 компаний малого и среднего бизнеса Краснодар и Краснодарского края. Предметом исследования явились сам стратегический процесс и инструментарий используемых методик стратегического анализа в рамках маркетингового управления компанией.

На вопрос, осуществляются ли в компании какие-либо виды деятельности, связанные со стратегическим управлением, и какова частота их применения, наибольшее количество респондентов (63%) ответили утвердительно (один раз в полгода), что говорит о понимании бизнесом роли стратегического анализа и систематическом его использовании (рис. 1). Рассматривая ответы респондентов в структурном разрезе по величине предприятий, необходимо отметить, что большое значение этому вопросу придается не только на уровне средних предприятий (100%), но и мелких (45%). Удивляет, что в быстро меняющихся экономических и бизнес-реалиях еще находятся компании, которые вообще не задумываются о стратегии развития компании (14%) либо считают, что в стратегическом анализе нет необходимости (11%). Остальные 12% прибегают к стратегическому управлению один раз в год

(6%) или проводят его фрагментарно, на непостоянной основе (6%).

В рамках исследования ставилась задача выяснить, насколько широк используемый на практике инструментарий стратегического анализа и какие мероприятия проводят компании для улучшения своих позиций на рынке (рис. 2). Респонденты выбирали из предложенных вариантов: регулярное составление (обновление) SWOT-анализа; на постоянной основе отслеживание конкурентов и цен на их продукцию; проведение портфельного анализа ассортимента; разработка стратегических ориентиров развития; анализ стратегической позиции компании на рынке и другое (для предложений персональных вариантов).

Видно, насколько узок инструментарий используемых методов стратегического управления: наиболее популярным ответом у респондентов оказался мониторинг цен у конкурентов – 28 респондентов из 40 отметили важность данного мероприятия, и, скорее всего, эта процедура происходит на повседневной основе, без особого приложения усилий к анализу в целом ценовой политики конкурентов. Регулярно составляется и обновляется SWOT-анализ только у 9 компаний из 40 рассматриваемых, что говорит о слабости использования инструментария стратегического маркетинга и подтверждается небольшим значением для топ-менеджмента портфельного анализа (6 респондентов) и анализа стратегической позиции компании на рынке (6 респондентов).

Если рассматривать структурный срез респондентов, то необходимо констатировать, что чем крупнее предприятие, тем более серьезно подходит менеджмент к стратегическому анализу. На 57% средних предприятий, 33% малых и 5% микропредприятий проводят SWOT-анализ. Такой результат был ожидаем, однако удивление вызвали ответы на вопрос об анализе стратегической позиции компании на рынке: наиболее пристальное внимание этому вопросу уделяется на 33% малых и 10% микропредприятий; средние предприятия вообще не считают этот вопрос значимым.

При сопоставлении ответов респондентов среднего бизнеса на вопросы о регулярности проведения SWOT-анализа и отслеживании стратегической позиции на рынке, наблюдается некое несоответствие: 57% проводят SWOT-анализ, но при этом не анализируют стратегических позиций на рынке и не разрабатывают стратегических ориентиров. Это требует дальнейшего прояснения: либо респонденты не понимают значения SWOT-анализа, что говорит о невысоком профессиональном уровне представителей управленческого состава предприятий, либо стратегическое управление в компании ограничивается только одной-двумя процедурами, наиболее необходимыми, на взгляд руководителей, для деятельности компании.

Респондентам также был задан вопрос о функционале используемых методик стратегического управления в коммерческой деятельности компании (рис. 3). В вопросе был раскрыт функциональный комплекс стратегического управления, который ограничивался следующими функциями: определение/корректировка стратегических ориентиров, миссии и целей компании; анализ возможностей и угроз внешней среды на стратегическую перспективу; портфельный анализ компании; разработка и выбор сценариев стратегического развития компании; формулирование стратегии для достижения намеченных целей; разработка и реализация стратегического плана компании; контроль выполнения; оценка результатов деятельности; определение горизонта стратегического планирования.

Значительная часть предприятий частично использует полный функционал стратегического управления в своей деятельности, причем основной упор делается на контроль выполнения стратегических планов (45%) и оценку результатов деятельности (38%), которые осуществляются на регулярной основе – один раз в квартал. Если суммировать количество используемых функций на предприятиях по выделенным периодам, то получим результаты, представленные в табл. 2.

Большая часть респондентов (от 28 до 53% в зависимости от функции) вообще никогда не используют в своей деятельности определенные функции стратегического маркетинга. Так, наиболее непопулярными у большинства респондентов функциями являются портфельный анализ (53%), определение горизонта стратегического планирования (48%), анализ возможностей и угроз (45%), определение стратегических ориентиров (43%) Порядка 40% предприятий вообще никогда не используют функционал стратегического управления, а оставшаяся часть осуществляет эти виды деятельности преимущественно с периодичностью один раз в год.

Для изучения формализации стратегического процесса управления респондентам был задан вопрос, имеются ли на предприятии некие формализованные документы, относящиеся к стратегическому развитию компании, такие как стратегия развития компании, стратегический план, миссия, видение. Из 40 опрошенных руководителей ни один не имеет прописанных миссии и видения компании. У 40% отсутствует стратегия или стратегический план, причем 37% из них считают, что в этом нет необходимости, руководитель все «держит в голове»; 13% респондентов знают о наличии общекорпоративной стратегии (однако, скорее всего, не знают ее сути); 28% рассказали о существовании функциональных маркетинговых стратегий; 20% заявили о существовании в компании отчетов о состоянии рынка и компании. Таким образом, складывается мнение, что у руководящего состава коммерческих предприятий нет четкого представления о стратегических планах компании и необходимости их разработки, есть только теоретические представления о стратегии, причем у большинства под стратегией подразумевается концентрация на рыночном состоянии и составлении рыночных отчетов.

Осуществление функции стратегического управления на предприятии невозможно без использования маркетинговой составляющей. В связи с этим логичным представляется

вопрос о наличии либо отсутствии на предприятии маркетингового отдела (или штатной единицы, ответственной за маркетинг), который бы оказывал содействие при составлении стратегического плана развития компании. Положительно ответили на этот вопрос 15 респондентов, отрицательно – 21, предложили свой вариант – 4.

В ходе исследования было решено узнать, насколько высок уровень квалификации управляющего персонала. Выяснилось, что 33% респондентов имеют базовое бизнес-образование в сфере маркетинга или менеджмента, еще 8% повышают уровень профессионализма, посещая курсы по маркетингу или менеджменту. Примечательно, что большая часть управляющего состава не имеет специального образования и полагается на собственные способности, опыт, интуицию.

Исследование выявило, что чем крупнее предприятие, тем более широкий стратегический функционал оно использует. Малый бизнес, как правило, использует преимущественно ограниченный функционал стратегического управления: мониторинг цен конкурентов, оценку и контроль деятельности. Причины этого видятся в следующем:

- недостатке квалифицированного персонала (экономия на персонале и его функциях);
- незнании существующих современных методик (низкий уровень квалификации);
- концентрации на текущих проблемах – предпочтение в деятельности компаний отдается решению тактических задач, а не стратегическому управлению.

Анализ стратегического процесса в исследуемых компаниях показывает, что согласно классификации «школ стратегий» [12] значительную долю респондентов можно отнести к школе предпринимательства, когда стратегия воспринимается как уникальное видение индивида-предпринимателя целевой ниши компании на рынке. Такие предприниматели выступают как харизматические лидеры, обладающие особой интуицией, здравомыслием, мудростью и опытом. К самому стратегическому процессу

управленцы данной группы относятся как к собственной прерогативе, а стратегию воспринимают как перспективу, основанную на субъективном видении направлений развития. Другую часть респондентов можно отнести к приверженцам школы власти, когда формирование стратегии определяется властными, политическими силами и административными ресурсами, причем стратегии при этом носят спонтанный характер и принимают форму некоей адаптационной уловки в текущей ситуации, а не перспективы. Кроме того, немаловажным фактором, склоняющим бизнес к модели «школы власти», является высокий уровень «вовлеченности» властных и силовых структур в экономическую деятельность, характерный для всей российской экономики последних лет. Практически никто из респондентов не проявил однозначной осознанной позиции, свойственной школе конфигурации, которая предполагает использование предупреждающей аналитики сканирования, предвидения внешней среды и конкурентного окружения в целях непрерывного развития, накопления и консолидации ресурсов для трансформации в следующее состояние, выхода на новый уровень. Отсутствие четких позиций и квалифицированных суждений в ответах респондентов не позволяет достаточно точно определить процентное соотношение руководителей по их приверженности концепциям предпринимательского, властного либо аналитического подхода к стратегическому процессу.

Интерпретируя полученные результаты в соответствии с классификацией подходов стратегического управления Бэйли и Джонсона [10], можно констатировать, что наибольшее количество сторонников среди опрошенных руководителей используют командный, инкрементальный подходы и подход форсированного выбора. При командном подходе индивид полагает, что имеет высокую степень влияния и контроля над стратегией компании, которые могут быть использованы различными способами, например через персоналии, жесткое подчинение порядку или экспертизу.

Инкрементальный подход предполагает, что руководству компании невозможно установить точные стратегические цели ввиду изменчивости и турбулентности, а только лишь обозначить общее направление при условии перманентного сканирования и оценки внешней среды. Сущностью концепции форсированного выбора является реакция компании на постоянное давление внешних факторов, которые проявляются в форме конкурентного или экономического давления, нормативного ограничения или принуждения, что вынуждает компанию адаптировать свою организационную среду и корректировать рыночное поведение. В таком случае происходит ограничение роли менеджмента при выборе стратегических ориентиров, поэтому стратегии, как правило, подвержены отраслевым тенденциям, распространенным среди рыночных игроков и признающихся общепринятыми в отрасли.

В целом попытка соотнесения теоретических концепций с практикой стратегического

управления малых и средних региональных предприятий позволяет констатировать, что среди опрошенных руководителей при формировании траектории стратегического развития предприятия доминирует ситуационно-интуитивный подход, опирающийся на личный опыт, эмоциональную убежденность, лидерские качества, субъективную оценку рисков, использование административно-властных ресурсов. Теоретико-методические подходы и инструменты современного стратегического управления большинству руководителей небольших и средних предприятий либо не знакомы вовсе, либо воспринимаются ими скептически. Исследование уровня формализации процесса стратегического управления показало практически полное отсутствие каких-либо стандартизованных регламентов, функций, документов, закрепляющих и систематизирующих процедуры стратегического анализа и выработки стратегических решений в организационной структуре управления.

Таблица 1

Подходы к процессу стратегического управления

Table 1

Approaches to the process of strategic management

Подход, автор	Сущность	Классификация
Школы стратегий (Г. Минцберг, Б. Альстрэнд, Д. Лэмпел)	Существующие подходы к стратегии разбиваются на три группы: на основе нормативного подхода, на основе исследований реально существующей действительности и на основе синергии всех предыдущих школ, объединенных когнитивным восприятием стратегии руководителем	Школы первой группы: дизайна, планирования, позиционирования. Школы второй группы: предпринимательства, когнитивная, школа обучения, власти, организационной культуры, внешней среды, конфигурации. Третья группа – школа конфигурации
Многомерное измерение процесса стратегического развития (Э. Бэйли, Г. Джонсон, К. Дэниелс)	Процесс развития стратегии рассматривается с трех позиций: как стратегический выбор, как социальный процесс и как реакция на факторы внешнего окружения	Процесс стратегического развития рассматривается как командный (директивный), процесс планирования, инкрементальный, политический, культурный процессы и процесс форсированного выбора
Эволюционный подход (В.С. Катькало)	Эволюционное развитие теории стратегического развития	Этапы развития теории стратегического менеджмента: – доаналитический; – становление новой научной дисциплины; – междисциплинарный ресурсный; – формирование новой парадигмы стратегий для постиндустриальной экономики

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Таблица 2
Распределение функций стратегического управления по частоте применения

Table 2
Distribution of strategic management functions according to their application frequency

Функция	Частота применения			
	Раз в квартал	Раз в полгода	Раз в год	Никогда
Определение/корректировка стратегических ориентиров, миссии и целей компании	20	8	30	43
Анализ возможностей и угроз внешней среды на стратегическую перспективу	18	10	28	45
Портфельный анализ компании	5	20	23	53
Разработка и выбор сценариев стратегического развития компании	13	20	30	38
Формулирование стратегии для достижения намеченных целей	20	5	38	38
Разработка и реализация стратегического плана компании	18	10	33	40
Контроль выполнения	45	15	13	28
Оценка результатов деятельности	38	13	30	20
Определение горизонта стратегического планирования	5	13	35	48

Источник: авторская разработка

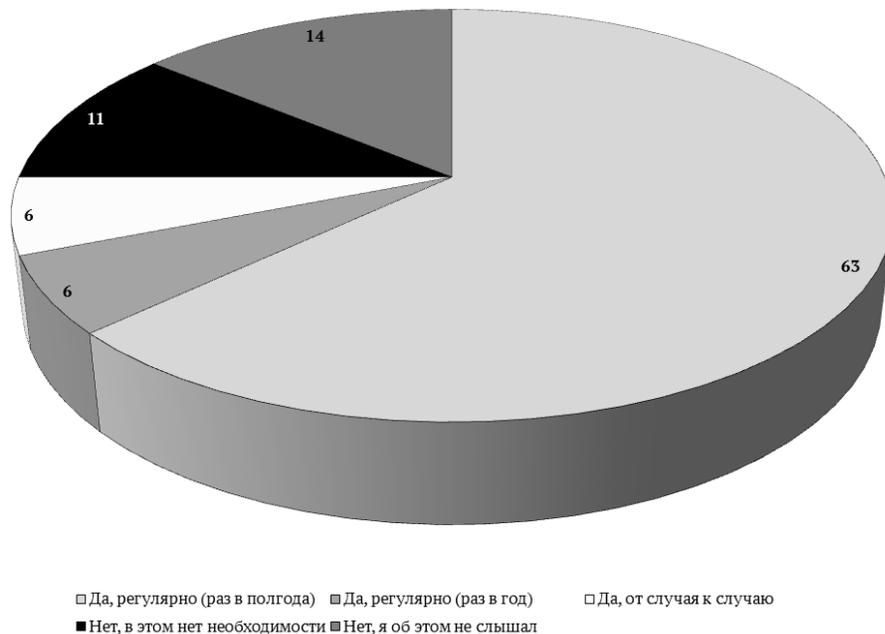
Source: Authoring

Рисунок 1

Регулярность осуществления стратегического анализа на предприятиях Краснодара и Краснодарского края, %

Figure 1

Frequency of strategic analysis at enterprises of Krasnodar and the Krasnodar Krai, percentage



Источник: авторская разработка

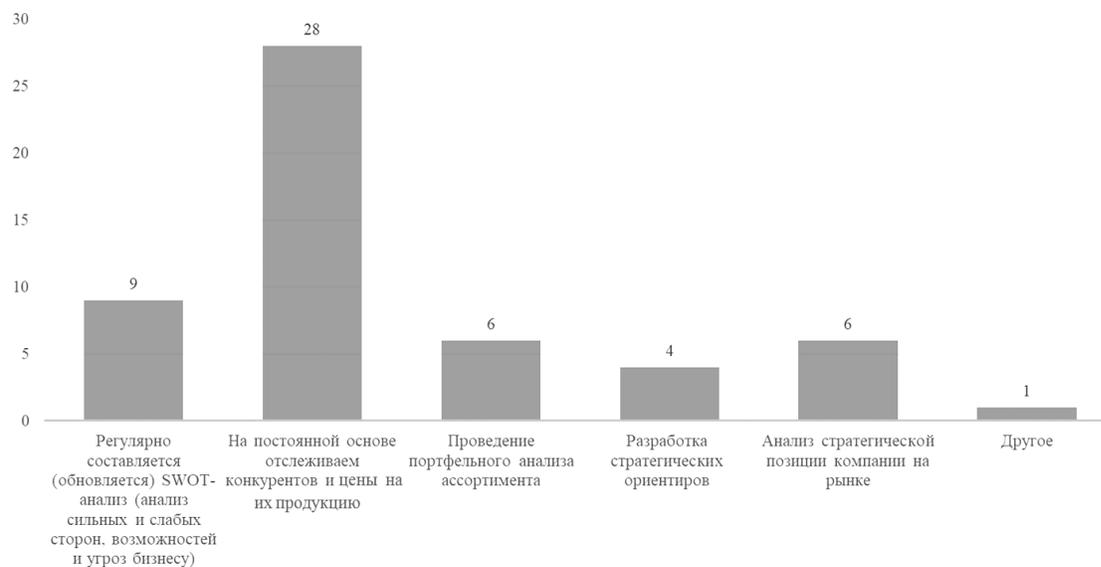
Source: Authoring

Рисунок 2

Количество мероприятий, связанных со стратегическим управлением на предприятиях

Figure 2

Number of activities related to strategic management at enterprises



Источник: авторская разработка

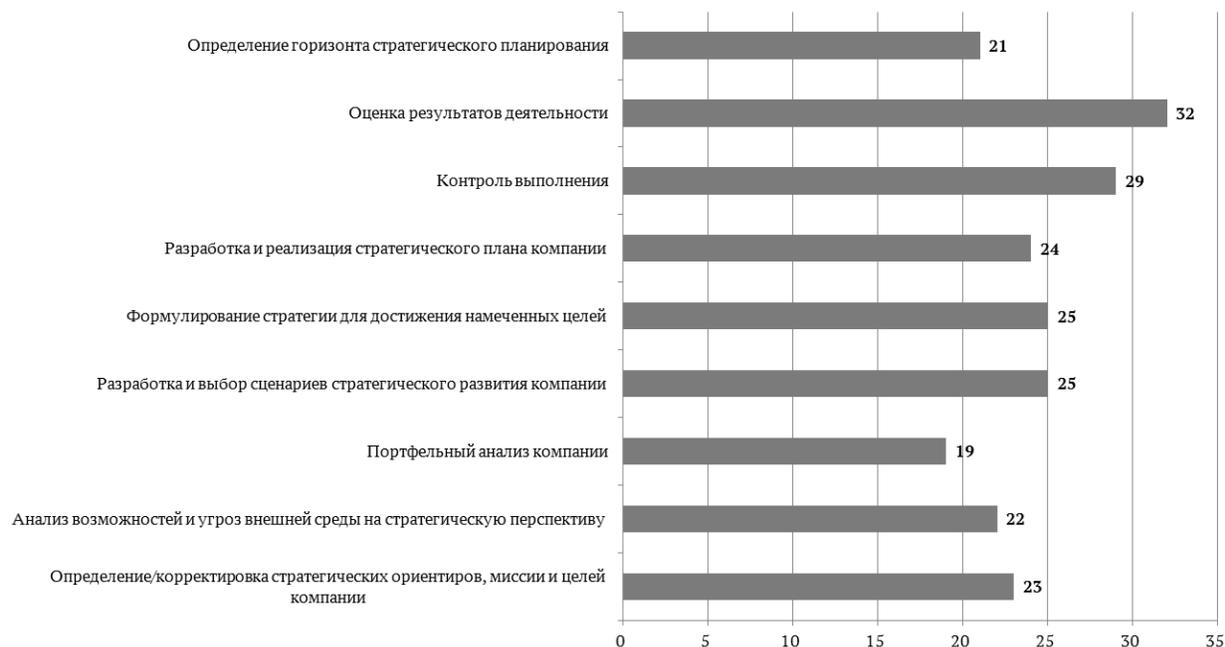
Source: Authoring

Рисунок 3

Функционал используемых методик стратегического управления в коммерческих предприятиях Краснодара и Краснодарского края

Figure 3

Functionality of strategic management methods applied at commercial companies of Krasnodar and the Krasnodar Krai



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Child J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 1972, vol. 6, iss. 1, pp. 1–22. URL: <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
2. Andrews K., Bower J., Christensen C.R., Hamermesh R., Porter M.E. *Business Policy: Text and Cases*. Homewood, IL, Richard D. Irwin, Inc., 1986.
3. Drucker P. Entrepreneurship in Business Enterprise. *Journal of Business Policy*, 1970, no. 1, pp. 3–12.
4. Ansoff I.H. *Corporate Strategy*. New York, McGraw-Hill, 1965.
5. Steiner G. *Top Management Planning*. New York, Macmillan, 1969.
6. Поплавский Б.Н., Горшкова Л.А. Комплексная методика стратегического управления // *Экономический анализ: теория и практика*. 2007. № 16. С. 11–14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-vneshney-i-vnutrenney-sredy-organizatsii-s-ispolzovaniem-metodov-evristiki>
7. Quinn J.B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL, R.D. Irwin, 1980.
8. Lindblom C. The Science of ‘Muddling Through’. *Public Administration Review*, 1959, vol. 19, iss. 2, pp. 79–88. URL: <https://doi.org/10.2307/973677>

9. Mintzberg H., Waters J.A. Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, vol. 6, iss. 3, pp. 257–272.
URL: https://www.jstor.org/stable/2486186?seq=1#page_scan_tab_contents
10. Bailey A., Johnson G., Danielst K. Validation of a Multi-Dimensional Measure of Strategy Development Processes. *British Journal of Management*, 2000, vol. 11, pp. 151–162.
URL: <http://www.gmpua.com/Marketing/worldmarket/cim/3334352.pdf>
11. Hart S. An Integrative Framework for Strategy-Making Process. *Academy of Management Review*, 1992, vol. 17, pp. 327–351. URL: <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279547>
12. Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Д. Школы стратегий. Стратегическое сафари: экскурсии по дебрям стратегий менеджмента. СПб.: Питер, 2002. 330 с.
13. Катъкало В.С. Эволюция теории стратегического управления. СПб.: СПбГУ, 2011. 548 с.
14. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1990, vol. 68, iss. 3, pp. 79–91. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1505251
15. Прахалад К.К., Кришнан М.С. Пространство бизнес-инноваций: создание ценности совместно с потребителем. М.: Альпина Паблишерз; Юрайт, 2011. 258 с.
16. Ижевский В.Л., Кононов В.Н. Стратегические аспекты управления консолидационными процессами групп компаний // *Экономический анализ: теория и практика*. 2017. Т. 16. Вып. 6. С. 1061–1081. URL: <https://doi.org/10.24891/ea.16.6.1061>
17. Furrer O., Alexander M., Sudharshan D. The Impact of Resource-Strategy Correspondence on Marketing Performance – Financial Performance Tradeoffs. *Journal of Strategic Marketing*, 2007, vol. 15, iss. 2-3, pp. 161–183. URL: <https://doi.org/10.1080/09652540701318906>
18. Bharadwaj S., Varadarajan P., Fahy J. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 1993, vol. 57, iss. 4, pp. 83–99. URL: <https://doi.org/10.2307/1252221>
19. Rust R.T., Lemon K.N., Zeithaml V.A. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 2004, vol. 68, iss. 1, pp. 108–127.
URL: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>
20. Сергиенко А.В. Сбалансированный подход в стратегическом управлении // *Экономический анализ: теория и практика*. 2012. № 11. С. 52–59.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannyu-podhod-v-strategicheskoy-upravlenii-1>
21. Паламарчук В.П. Комплексный подход к анализу факторов ценности компании в процессе выработки стратегии // *Экономический анализ: теория и практика*. 2008. № 24. С. 40–47.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-analiz-faktorov-tsennosti-kompanii-v-protssesse-vyrobotki-strategii>
22. Ильшева Н.Н., Варлачева Т.Б., Селевич Т.С. Методологические особенности стратегического конкурентного и стратегического маркетингового анализа // *Экономический анализ: теория и практика*. 2010. № 39. С. 38–44.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osobennosti-strategicheskogo-konkurentnogo-i-strategicheskogo-marketingovogo-analiza>

23. Демьянова О.В., Рашитова А.Р. Применение теории игр для принятия стратегических решений на примере российской компании // *Финансовая аналитика: проблемы и решения*. 2016. № 33. С. 52–60. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-teorii-igr-dlya-prinyatiya-strategicheskikh-resheniy-na-primere-rossiyskoy-kompanii>
24. Портер М. Конкурентная стратегия: методика анализа отраслей и конкурентов. М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. 454 с.
25. Воробьев А.Д., Политов Д.Б. Планирование на предприятиях региона: стратегическое и долгосрочное // *Экономический анализ: теория и практика*. 2009. № 7. С. 62–66. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/planirovanie-na-predpriyatiyah-regiona-strategicheskoe-i-dolgosrochnoe>

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляем о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

RESEARCHING THE PRACTICE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN THE MARKETING ACTIVITY OF REGIONAL COMPANIES**Andrei N. KOSTETSKII^{a,*}, Natal'ya R. CHEKASHKINA^b**^a Kuban State University (KubSU), Krasnodar, Russian Federation
kostetsky_andrey@mail.ru
ORCID: not available^b Kuban State University (KubSU), Krasnodar, Russian Federation
chenaro@yandex.ru
ORCID: not available

* Corresponding author

Article history:Received 14 November 2018
Received in revised form
5 December 2018
Accepted 19 December 2018
Available online
28 February 2019**JEL classification:** A12, D01,
D21, D22**Keywords:** strategy, strategic
development, marketing,
management**Abstract****Subject** Strategic management is a key to successful company development. The choice of the development vector depends directly on the decision-making process and many factors influencing it. Strategic analytics of company's marketing position, analysis of macro and micro indicators in economic, political, technological and sociological areas remained secondary in solving routine problems, heading the business to wobbling from the point of view of strategic marketing management. Many companies focused exclusively on the nearest competitive environment, following the leader, but did not take into account macroeconomic indicators in the country and in the international market.**Objectives** The purpose of the study is to conduct a descriptive research of strategic planning process, its essence and significance for the managerial staff of the company.**Methods** The paper rests on general scientific methods of research.**Results** We show the role of strategic management process and the attitude of business towards strategic planning. In particular, we compare the applied strategic management practices with theoretical concepts and approaches to management process determination, such as an evolutionary approach to strategic management.**Conclusions** The paper confirms the hypothesis about business relation to strategy as an intuitive tool, supported by experience and authority. This testifies to insufficient level of qualification of the managing personnel in the sphere of marketing management, manifestation of confidence in own intuition and experience, and concentration on solving tactical problems.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2018

Please cite this article as: Kostetskii A.N., Chekashkina N.R. Researching the Practice of Strategic Management in the Marketing Activity of Regional Companies. *Economic Analysis: Theory and Practice*, 2019, vol. 18, iss. 2, pp. 368–383. <https://doi.org/10.24891/ea.18.2.368>**References**

1. Child J. Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 1972, vol. 6, iss. 1, pp. 1–22. URL: <https://doi.org/10.1177/003803857200600101>
2. Andrews K., Bower J., Christensen C.R., Hamermesh R., Porter M.E. Business Policy: Text and Cases. Homewood, IL, Richard D. Irwin, Inc., 1986.
3. Drucker P. Entrepreneurship in business enterprise. *Journal of Business Policy*, 1970, no. 1, pp. 3–12.
4. Ansoff I.H. Corporate Strategy. New York, McGraw-Hill, 1965.
5. Steiner G. Top Management Planning. New York, Macmillan, 1969.

6. Poplavskii B.N., Gorshkova L.A. [Integrated methodology for strategic management]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2007, no. 16, pp. 11–14. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/analiz-vneshney-i-vnutrenney-sredy-organizatsii-s-ispolzovaniem-metodov-evristiki> (In Russ.)
7. Quinn J.B. *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Homewood, IL, R.D. Irwin, 1980.
8. Lindblom C. The Science of ‘Muddling Through’. *Public Administration Review*, 1959, vol. 19, iss. 2, pp. 79–88. URL: <https://doi.org/10.2307/973677>
9. Mintzberg H., Waters J.A. Of strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 1985, vol. 6, iss. 3, pp. 257–272.
URL: https://www.jstor.org/stable/2486186?seq=1#page_scan_tab_contents
10. Bailey A., Johnson G., Daniels K. Validation of a Multi-Dimensional Measure of Strategy Development Processes. *British Journal of Management*, 2000, vol. 11, pp. 151–162.
URL: <http://www.gmpua.com/Marketing/worldmarket/cim/3334352.pdf>
11. Hart S. An Integrative Framework for Strategy-Making Process. *Academy of Management Review*, 1992, vol. 17, pp. 327–351. URL: <https://doi.org/10.5465/amr.1992.4279547>
12. Mintzberg G., Ahlstrand B., Lampel J. *Shkoly strategii. Strategicheskoe safari: ekskursii po debryam strategii menedzhmenta* [Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management]. St. Petersburg, Piter Publ., 2002, 330 p.
13. Kat'kalo V.S. *Evolyutsiya teorii strategicheskogo upravleniya* [Evolution of the theory of strategic management]. St. Petersburg, SPbSU Publ., 2011, 548 p.
14. Prahalad C.K., Hamel G. The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 1990, vol. 68, iss. 3, pp. 79–91.
URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1505251
15. Prakhilad K.K., Krishnan M.S. *Prostranstvo biznes-innovatsii: cozdanie tsennosti sovместno s potrebitelem* [The New Age of Innovation: Driving Cocreated Value Through Global Networks]. Moscow, Al'pina Pablsherz, Yurait Publ., 2011, 258 p.
16. Izhevskii V.L., Kononov V.N. [Strategic aspects of corporate groups' consolidation process management]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2017, vol. 16, iss. 6, pp. 1061–1081. (In Russ.)
URL: <https://doi.org/10.24891/ea.16.6.1061>
17. Furrer O., Alexander M., Sudharshan D. The Impact of Resource–Strategy Correspondence on Marketing Performance – Financial Performance Tradeoffs. *Journal of Strategic Marketing*, 2007, vol. 15, iss. 2-3, pp. 161–183. URL: <https://doi.org/10.1080/09652540701318906>
18. Bharadwaj S., Varadarajan P., Fahy J. Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of Marketing*, 1993, vol. 57, iss. 4, pp. 83–99. URL: <https://doi.org/10.2307/1252221>
19. Rust R.T., Lemon K.N., Zeithaml V.A. Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*, 2004, vol. 68, iss. 1, pp. 108–127.
URL: <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>

20. Sergienko A.V. [The balanced approach in strategic management]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2012, no. 11, pp. 52–59.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sbalansirovannyi-podhod-v-strategicheskoy-upravlenii-1>
(In Russ.)
21. Palamarchuk V.P. [A complex approach to analysis of company value factors in the process of strategy development]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2008, no. 24, pp. 40–47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kompleksnyy-analiz-faktorov-tsennosti-kompanii-v-protse-sses-vyrabotki-strategii> (In Russ.)
22. Ilysheva N.N., Varlacheva T.B., Selevich T.S. [Methodological features of the strategic competitive and strategic marketing analysis]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2010, no. 39, pp. 38–44.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metodologicheskie-osobennosti-strategicheskogo-konkurentnogo-i-strategicheskogo-marketingovogo-analiza> (In Russ.)
23. Dem'yanova O.V., Rashitova A.R. [The game theory application to strategic decision-making: A Russian company case study]. *Finansovaya analitika: problemy i resheniya = Financial Analytics: Science and Experience*, 2016, no. 33, pp. 52–60.
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-teorii-igr-dlya-prinyatiya-strategicheskikh-resheniy-na-primere-rossiyskoy-kompanii> (In Russ.)
24. Porter M. *Konkurentnaya strategiya: metodika analiza otraslei i konkurentov* [Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors]. Moscow, Al'pina Biznes Buks Publ., 2005, 454 p.
25. Vorob'ev A.D., Politov D.B. [Planning for regional companies: Strategic and long-term]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2009, no. 7, pp. 62–66. URL: <https://cyberleninka.ru/article/v/planirovaniye-na-predpriyatiyah-regiona-strategicheskoe-i-dolgosrochnoe> (In Russ.)

Conflict-of-interest notification

We, the authors of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.