

Научная статья  
УДК 658.5.012.1  
DOI: 10.17213/2075-2067-2023-6-168-178

## РОЛЬ И МЕСТО СТРАТЕГИЧЕСКОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УСТОЙЧИВОМ РАЗВИТИИ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Елена Николаевна Шумская*

*Каменский технологический институт (филиал)  
Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ)  
имени М. И. Платова, Каменск-Шахтинский, Россия  
shumskaya\_e@mail.ru, AuthorID Scopus: 0000-0002-4581-0045*

**Аннотация.** *Цель исследования* — показать роль и место стратегического менеджмента в устойчивом развитии предприятия.

**Методология** основывается на использовании общенаучных методов исследования: анализа, синтеза, индукции, аналогий, обработки информации.

**Результаты исследования.** На основе анализа различных определений сущности стратегического менеджмента дано авторское понятие категории. Выявлены проблемы стратегического менеджмента. Предложен процесс управления в стратегическом менеджменте. Исследованы инструменты стратегического менеджмента. Разработан алгоритм выбора инструментов стратегического менеджмента для разработки стратегии. Выделены основные моменты, на которые нужно обратить внимание при выборе стратегии.

**Перспективы исследования** заключаются в применении инструментов стратегического менеджмента для повышения эффективности деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, стратегия, инструменты стратегического менеджмента, предприятие

**Для цитирования:** Шумская Е. Н. Роль и место стратегического менеджмента в устойчивом развитии предприятия // Вестник Южно-Российского государственного технического университета. Серия: Социально-экономические науки. 2023. Т. 16, № 6. С. 168–178. <http://dx.doi.org/10.17213/2075-2067-2023-6-168-178>.

Original article

## STRATEGIC MANAGEMENT AS AN IMPORTANT DIRECTION OF ENTERPRISE DEVELOPMENT

*Elena N. Shumskaya*

*Kamensk Technological Institute (branch),  
Platov South Russian State Polytechnic University (NPI), Kamensk-Shakhtinsky, Russia  
shumskaya\_e@mail.ru, AuthorID Scopus: 0000-0002-4581-0045*

**Abstract.** *The purpose of the study is to show the role and place of strategic management in the sustainable development of the enterprise.*

*The methodology is based on the use of general scientific research methods: analysis, synthesis, induction, analogies, information processing.*

*The results of the study. Based on the analysis of various definitions of the essence of strategic management, the author's concept of the category is given. The problems of strategic management are revealed. The management process in strategic management is proposed. The tools of strategic management are investigated. An algorithm for selecting strategic management tools for strategy development has been developed. The main points that need to be paid attention to when choosing a strategy are highlighted.*

*The prospects of the study are the use of strategic management tools to improve the efficiency of the enterprise.*

**Keywords:** *strategic management, strategy, strategic management tools, enterprise*

**For citation:** *Shumskaya E. N. Strategic Management as an Important Direction of Enterprise Development // Bulletin of the South Russian State Technical University. Series: Socio-economic Sciences. 2023; 16(6): 168–178. (In Russ.). <http://dx.doi.org/10.17213/2075-2067-2023-6-168-178>.*

**Введение.** В современных условиях постоянных изменений и неопределенности внешней среды формирование механизма стратегического менеджмента приобретает особое значение. Как правило, большинство предприятий рассматривают свою деятельность в краткосрочной, среднесрочной и отчасти в долгосрочной перспективе. Стратегии развития предприятия, и тем более роли в развитии стратегического менеджмента, уделяется в лучшем случае очень мало внимания. Большинство же предприятий, особенно небольших, формированием методов и форм стратегического менеджмента не занимаются совсем, довольствуясь только формированием миссии и постановкой цели. К увеличению роли стратегического менеджмента ведет развитие IT-технологий, совершенствование кадрового потенциала, возможность использования инструментов стратегического анализа.

Неправильно сформированные ориентиры стратегического управления в развитии предприятия в условиях обострения конкурентной борьбы снижают конкурентоспособность предприятия и ставят под сомнение эффективность под сомнение. Неверно выбранные формы, методы и инструменты стратегического менеджмента не дают возможность эффективно использовать, материальные, финансовые, кадровые ресурсы.

Стратегический менеджмент, использующий современные формы и методы управления, сегодня становится определяющим фактором в развитии предприятия. Недооценка стратегического менеджмента может привести к потере ключевых позиций в отрасли, снижению эффективности деятельности предприятия.

Стратегический менеджмент дает возможность предприятию:

— скоординировать деятельность функциональных и производственных служб во внутренней среде;

— наладить оптимальные логистические цепочки во внешней среде;

— разработать необходимую стратегию.

**Результаты исследования.** Основоположник стратегического менеджмента И. Ансофф показал возможности и основные формы деятельности предприятия в условиях турбулентной среды [1]. Он предложил основные направления стратегического выбора с учетом имеющихся возможностей предприятия и правильный вектор развития.

При выявлении сущности стратегического менеджмента А. Б. Миллер и А. Н. Петров стратегический менеджмент определяют как стратегический процесс, позволяющий стабилизировать функционирование компаний с позиции получения высокой и устойчивой прибыли [14].

В. В. Великороссов рассматривает стратегический менеджмент как совокупность пяти взаимосвязанных процессов [3]:

- 1) анализ внешней и внутренней среды предприятия;
- 2) определение миссии и целей;
- 3) анализ и выбор стратегии;
- 4) реализация стратегии;
- 5) оценка и контроль степени реализации стратегии.

С позиции процессного подхода определяет стратегический менеджмент и А. А. Киселев, выделяя целенаправленное воздействие органа управления на объект управления при наличии определенных коммуникаций между получением информации и ее передачей [7].

Е. А. Кыштымова и Д. О. Медик современный подход в определении сущности стратегического менеджмента понимают как функцию управления, распространяемую на длительные цели и функционирование организации [11].

Если рассматривать менеджмент как управление, а слово «стратегический» даст нам ориентир на долгосрочную стратегию развития, то стратегический менеджмент можно определить как управление развитием предприятия на долгосрочную перспективу. В управлении главной определяющей задачей

будет планирование, точнее сказать, прогнозирование деятельности предприятия. Прогнозу подлежат финансовые, материальные, трудовые ресурсы. Недостаточная обоснованность данной задачи не дает нынешнему руководству предприятий в полной мере использовать все возможности стратегического менеджмента для получения конкурентных преимуществ.

Стратегический менеджмент также можно определить как концепцию развития предприятия для формирования конкурентных преимуществ. Данная концепция позволяет сформировать видение предприятия в будущем, показать, в чем именно можно добиться высоких показателей в отрасли.

Наиболее полно концепция стратегического менеджмента, на наш взгляд, нашла отражение в парадигме М. А. Комиссаровой, отраженной в статье «Стратегическое управление отечественными промышленными компаниями с использованием новой парадигмы» [10]. В представленной ей иерархической структуре парадигмы стратегического управления выделены концепции, цели и результаты. Отличием современного стратегического менеджмента является присутствие в результатах не только интересов производства и поставщиков, но и персонала, потребителей и инвесторов. Такая характеристика говорит об участии в стратегическом менеджменте всех уровней менеджмента предприятия.

Таким образом, мы считаем, что сущность стратегического менеджмента определяется в процессе управления, ориентированного на эффективное использование материальных, финансовых, трудовых ресурсов в стратегии развития предприятия с учетом влияния внешней среды на долгосрочную перспективу.

Для развития предприятия важным является то, какие инструменты используются в стратегическом менеджменте. Инструменты стратегического менеджмента сформировались на базе исторических этапов: бюджетирования, долгосрочного планирования, стратегического планирования, стратегического менеджмента [12].

Этап бюджетирования характеризуется составлением бюджетов. Планирование как таковое отсутствует. Основное внимание

уделяется расчету затрат, составлению смет, получаемой прибыли. Применяемые методы носят краткосрочный характер, внешняя среда не рассматривается.

На этапе долгосрочного планирования, возникшем в 50-е годы прошлого столетия, уже используется механизм планирования на основе отчетных данных за базисный период. Составляется централизованный план долгосрочного характера, исходя из которого дается задание предприятиям на производимый объем продукции. Составляется прогноз продаж.

Изменения во внешней среде, усиление конкурентной борьбы диктуют новые требования к процессу планирования деятельности предприятия. В связи с новыми условиями развивается стратегическое планирование, направленное на совершенствование процесса планирования путем ответной реакции на изменения рынка. Используется метод экстраполяции.

В 90-х годах наступает этап стратегического менеджмента, который отличается от стратегического планирования быстрой реакцией управленческих решений на изменения рынка и поведение конкурентов. В отличие от предыдущих этапов стратегический менеджмент характеризуется действиями, способными предотвратить кризис, а не искать пути выхода из него.

Документами, регламентирующими деятельность стратегического менеджмента, являются федеральный закон «О стратегическом планировании в Российской Федерации», принятый в 2014 году<sup>1</sup>, ГОСТ Р 54147–2010 «Стратегический и инновационный менеджмент. Термины и определения».

Стратегический менеджмент предприятия, разрабатывая собственную стратегию, должен опираться на стратегию социально-экономического развития Российской Федерации, учитывая тенденции, сложившиеся в отрасли.

А. О. Блинов считает, что в долгосрочной перспективе развитие промышленного предприятия может быть стабильным при условии, что темпы его роста выше темпов развития рынка, его структура должна постоянно

адаптироваться к изменениям во внешней среде, а предприятие активно влиять на происходящие во внешней среде процессы [2].

Постоянные изменения во внешней среде требуют инновационного подхода на предприятии. Инновационный менеджмент сегодня выступает одним из составляющих стратегического менеджмента [16]. И тот, и другой направлены на повышение конкурентоспособности предприятия.

Деятельность в рамках стратегического менеджмента дает возможность поставить такие цели и задачи предприятию, которые позволят вывести предприятие на более высокий уровень с учетом изменений внешней и внутренней среды с учетом стратегического потенциала предприятия. К стратегическому потенциалу относят те ресурсы, которыми предприятие располагает сегодня, и те ресурсы, которыми предприятие планирует владеть завтра.

В основе стратегического менеджмента лежат стратегические решения. К стратегическим решениям относятся:

- модернизация предприятия;
  - внедрение инновационных технологий;
  - изменения в совершенствовании кадрового потенциала;
  - преобразование организационной структуры управления;
  - ассортимент производимой продукции;
  - поиск поставщиков для производства нового вида продукции, превосходящей конкурентов по качественным характеристикам.
- По мнению Э. Д. Умберга, система стратегического менеджмента предусматривает:
- выделение ресурсов корпорации под стратегические цели независимо от фактической структуры управления производственно-хозяйственной деятельностью;
  - создание центров руководства каждой стратегической целью;
  - оценку и стимулирование производственных подразделений и их руководителей по степени достижения стратегических целей [17].

В условиях развития теорий стратегического менеджмента обращает на себя внимание ряд проблем:

<sup>1</sup> О стратегическом планировании в Российской Федерации: Федеральный Закон (принят Государственной Думой 20.06.2014 г.) [Электронный ресурс] // Собрание законодательства РФ. 2014. №26 (ч. 1), ст. 3378. URL: <http://www.kremlin.ru/acts/bank/38630> (дата обращения: 22.06.2023).

1) нецелесообразный подход в финансировании проектов развития предприятия;

2) отсутствие кадров, компетентных в области стратегического менеджмента;

3) сложности в разработке стратегии в условиях нестабильности внешней среды.

Данные проблемы требуют от руководителей знаний современных методов управления, анализа сложившейся ситуации, умения разработать рациональную стратегию.

Чтобы управление было эффективным и преследовало стратегические цели, необходимо соблюдение ряда принципов, которые обобщены Ю. А. Китаевым в четыре группы: экономические, организационные, технологические и экологические [8].

**Обсуждение.** Сегодня необходимо сформировать такой механизм стратегического менеджмента на предприятии, который отвечал бы современным потребностям и требованиям времени. Схема процесса управления в стратегическом менеджменте предложена на рисунке 1.

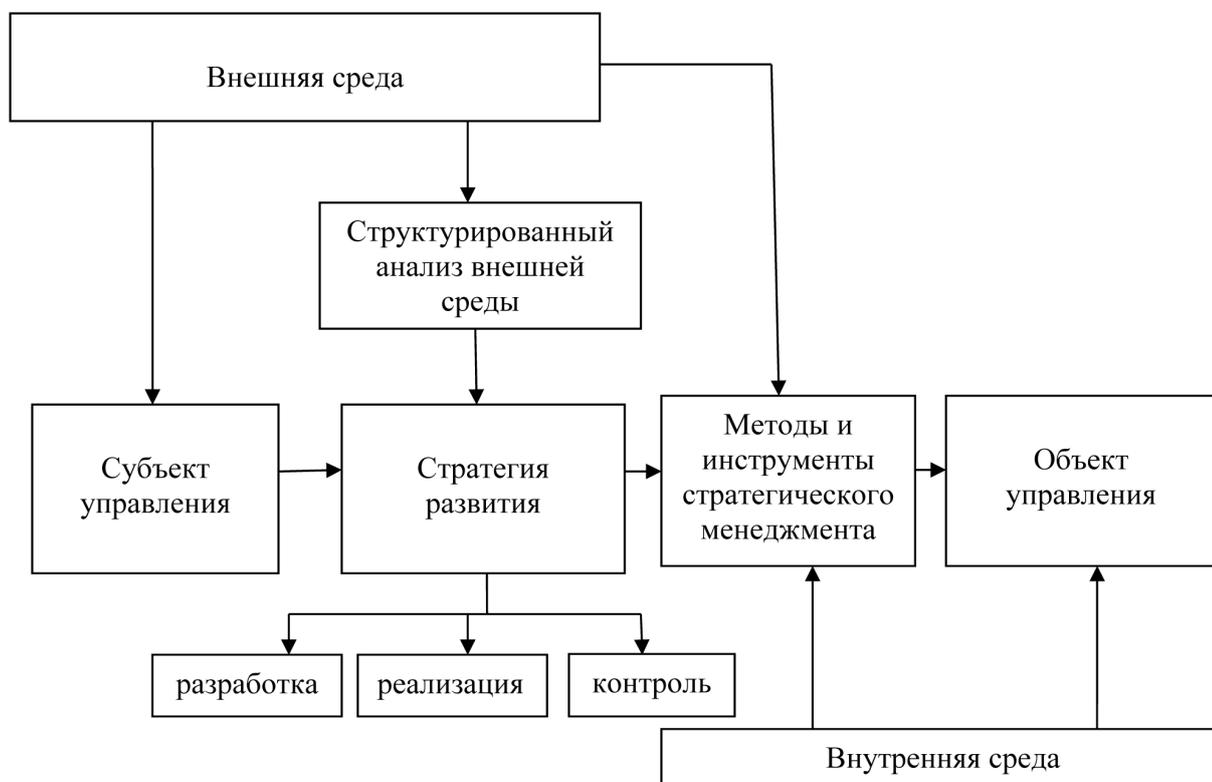
Основная задача стратегического менеджмента состоит в разработке оптималь-

ной стратегии развития и эффективном использовании собственных ресурсов предприятия: материальных, трудовых, финансовых.

Для эффективного функционирования организации необходимы корпоративный, деловой, операционный и функциональный уровни стратегии [19].

Сложность в разработке стратегии состоит в том, что невозможно количественно выразить прогнозируемые показатели, а возможно показать только направление развития предприятия. Аналитический процесс перед разработкой стратегии — довольно дорогостоящее мероприятие и требует значительных финансовых ресурсов для проведения аналитической работы.

Процесс управления в стратегическом менеджменте — это непрерывный и постоянно развивающийся механизм, направленный на анализ сложившейся ситуации и разработку основных направлений развития предприятия в будущем. Анализ сложившейся ситуации включает анализ основных показателей текущей деятельности предприятия, анализ ситуации на рынке, анализ деятельности конкурентов и анализ перспектив развития рынка.



**Рис. 1.** Процесс управления в стратегическом менеджменте  
**Fig. 1.** The management process in strategic management

Разработанная стратегия должна периодически корректироваться в связи с изменениями на рынке. За выбор стратегии отвечает руководитель предприятия, принимает все важные управленческие решения по поводу корректировки или изменения стратегии в зависимости от изменений на рынке. Кроме того, менеджеры различных уровней участвуют также в разработке, реализации и контроле стратегии в рамках своих структурных подразделений.

Особую роль в стратегическом менеджменте играют применяемые методы и инструменты. Использование методов стратегического менеджмента дает возможность предприятиям снизить риски и неопределенность в условиях нестабильности внешней среды. Целесообразность метода управления зависит от следующих факторов:

- общей методологии с оценкой эффективности производства;
- единства эффективности управления для всех уровней и объектов управления;
- учета фактора времени;
- оценки динамики эффективности во времени;
- надежности;
- объективности оценки;
- системности и комплексности при оценке факторов, влияющих на эффективность управления.

В качестве инструментов стратегического менеджмента в различных источниках рассматриваются методы аналитической деятельности. На основе проведенного анализа деятельности предприятия составляются прогнозы дальнейшего развития. К инструментам стратегического менеджмента относятся SWOT-анализ, PEST-анализ, GAP-анализ, SNW-анализ, матрица BCG, система KPI, 20 ключей и другие [5].

Например, SWOT-анализ представляет собой инструмент, позволяющий на основе анализа сильных и слабых сторон предприятия, его возможностей и угроз разработать необходимую для данного предприятия стратегию, требуемую в сложившихся условиях, или пересмотреть действующую.

С помощью PEST-анализа исследуется внешняя среда предприятия, воздействие экономических, политических, технологических и социальных факторов.

GAP-анализ используется для коррекции деятельности предприятия, когда достигнутые результаты не соответствуют запланированным, выявления недостатков в работе службы маркетинга.

SNW-анализ позволяет охарактеризовать внутреннюю среду предприятия, используя сильную сторону, слабую и нейтральную.

Матрица БКГ использует в своем анализе два основных параметра: доля рынка и темпы его роста. Сущность состоит в том, что берутся деньги из прибыльных видов деятельности и вкладываются в перспективные.

Система KPI представляет собой мотивационную систему. С помощью этой системы сотрудники более эффективно работают. Перед работниками ставятся цели, которые необходимо достичь.

Особого внимания в стратегическом менеджменте заслуживает такой инструмент, как портфельный анализ, который позволяет выявить неприбыльное производство и сосредоточить средства на перспективных направлениях. Для проведения портфельного анализа используется совокупность бизнес-единиц, составляющая активы предприятия. С использованием метода экстраполяции прогнозируются параметры деятельности предприятия в будущем путем построения двумерных матриц с такими критериями, как темпы продаж, доля рынка, стадия жизненного цикла [15].

Достаточно сложно определить с выбором конкретных инструментов для предприятия, поэтому для выбора инструментов стратегического менеджмента по предприятию предлагается алгоритм, представленный на рисунке 2.

Разработка стратегии является определяющей при выборе инструментов стратегического менеджмента. Стратегия показывает дальнейшее развитие предприятия с учетом сохранения конкурентных преимуществ и положения на рынке. Для разных предприятий один и тот же тип стратегии будет иметь различную модель, поэтому и выбранные инструменты будут различны.

В стратегическом анализе в последние годы все большее значение приобретает искусственный интеллект и машинное обучение. Способы их использования в данном контексте могут быть следующие:

— они позволяют анализировать большие объемы информации и на основе этого анализа прогнозировать дальнейшее развитие, выявлять закономерности и тенденции развития, что в стратегическом анализе выступает ключевым аспектом и может быть использовано для составления прогноза спроса или поведения конкурентов;

— искусственный интеллект может автоматически классифицировать клиентов, продукты или рыночные сегменты по различным критериям, что помогает предприятиям и организациям лучше понимать своих клиентов и адаптировать свои стратегии под их потребности;

— анализ текста и его обработка могут использоваться для мониторинга мнений клиентов, обзоров продуктов и новостей о компании, помогая выявлять настроения потребителей, репутацию компании, тем самым влияя на принятие стратегических решений;

— искусственный интеллект может оптимизировать распределение ресурсов, таких как бюджеты маркетинга, производственные мощности и снабжение, тем самым повышая эффективность производства и снижая издержки;

— при помощи алгоритмов машинного обучения прогнозируются риски, что может помочь в идентификации потенциальных рисков и уязвимостей в стратегическом планировании, давая возможность компаниям принимать меры предосторожности и разрабатывать более устойчивые стратегии;

— в некоторых случаях искусственный интеллект может использоваться для автоматического принятия решений на основе заданных критериев. Это особенно полезно в оперативном стратегическом управлении;

— машинное обучение может помочь в создании персонализированных стратегий продаж и маркетинга, учитывая индивидуальные предпочтения клиентов;



Рис. 2. Алгоритм выбора инструментов стратегического менеджмента для разработки стратегии

Fig. 2. Algorithm for selecting strategic management tools for strategy development

— мониторинг конкурентов и анализ этих данных с использованием искусственного интеллекта может помочь в отслеживании действий конкурентов и адаптации своих стратегий в ответ на их действия.

Искусственный интеллект и машинное обучение предоставляют организациям инструменты для более глубокого и аналитического стратегического анализа, что может привести к более успешным и устойчивым стратегиям развития бизнеса.

Примеры успешного использования искусственного интеллекта и машинного обучения в стратегическом менеджменте демонстрирует нам известная фирма Netflix. Она использует алгоритмы машинного обучения для анализа предпочтений и поведения потребителей. Это позволяет предлагать персонализированный контент и рекомендации, что улучшает удовлетворенность клиентов и увеличивает их активное участие.

Amazon применяет машинное обучение для прогнозирования спроса на товары и оптимизации управления запасами. Это позволяет минимизировать издержки хранения и улучшить эффективность цепочек поставок.

Uber использует алгоритмы машинного обучения для оптимизации маршрутов и управления ценами в режиме реального времени. Это помогает улучшить обслуживание клиентов и эффективность бизнес-процессов.

Facebook использует алгоритмы машинного обучения для анализа поведения пользователей и создания более точной таргетированной рекламы. Это помогает повысить эффективность маркетинговых кампаний.

Разработанная стратегия в связи с изменениями внешней и внутренней среды постоянно должна корректироваться. Это свидетельствует о динамическом подходе в стратегическом менеджменте. При этом ключевыми параметрами должны быть уровень производительности труда, компетентность кадрового потенциала, устойчивость внешней среды, степень инновационной деятельности предприятия. Следовательно, при разработке стратегии должны предусматриваться различные варианты развития, включающие выбор цели, формулировку миссии, стратегические задачи, программы действий, ресурсы [9], то есть целесообразно использовать не одну, а несколько стратегий.

Именно стратегический менеджмент позволяет выявлять необходимость текущих изменений в стратегии. К этому ведет интенсивный рост IT-технологий, кардинальные изменения во внешней политике, нарушение логистических связей.

Только правильно выбранная стратегия позволит удержать конкурентные преимущества предприятию и эффективно функционировать на перспективу. Стратегия будет эффективной, если скоординирована деятельность всех функциональных служб предприятия.

При выборе стратегии необходимо учитывать имеющийся производственно-экономический потенциал предприятия. Это является базой для дальнейшего развития [18]. В то же время потенциал развивается при соответствующей стратегии. Развитие производственно-экономического потенциала должно строиться на основе экономико-математических методов с использованием имитационной модели формирования, где рассматривается конечный результат в зависимости от изменения различных критериев.

Стратегическое управление тесно взаимосвязано с креативным управлением, управлением инновационной деятельностью, маркетинговым управлением.

**Заключение.** Таким образом, сегодня, в условиях нестабильности внешней среды, ускорения научно-технического прогресса, разработка стратегии и использование инструментов стратегического менеджмента являются определяющими факторами для сохранения конкурентоспособности предприятия и дальнейшего развития. Именно стратегический менеджмент создает основу для эффективного развития предприятия.

Прогнозируемый потенциал является емкой частью выбранной стратегии и определяет инструменты для развития, способы анализа и контроля. Когерентность потенциала и стратегии в стратегическом менеджменте позволяют решить ряд важных задач в развитии предприятия.

#### **Список источников**

1. Ансофф И. Стратегический Менеджмент. Классическое издание. СПб.: Питер, 2009. 344 с.

2. Блинов А. О. Стратегический менеджмент российских предприятий. Материалы Итоговой (тринадцатой) Всероссийской научно-практической конференции // Политические, экономические и социокультурные аспекты регионального управления на европейском севере. Сыктывкар: Коми республиканская академия государственной службы и управления, 2014. С. 44–50.
3. Великороссов В. В. Стратегический менеджмент как связующее звено между классическим и современным направлениями в менеджменте // Друкерский вестник. 2019. №1. С. 29–37.
4. Гераськина И. Н. Механизм реализации бенчмаркинга в системе стратегического менеджмента предприятия для устойчивого развития // Финансовая аналитика: проблемы и решения. 2015. №24(258). С. 2–15.
5. Горшенина Е. В., Никифорова М. С. Проблемы использования инструментов стратегического менеджмента в управлении организацией // Экономические исследования. 2015. №2. С. 2–4.
6. Дятлов А. В., Сажин П. В. Тенденции и перспективы изменения организационной культуры российского малого бизнеса // Историческая и социально-образовательная мысль. 2014. Т. 6. №6–2. С. 234–238.
7. Киселев А. А. Формирование единых подходов к определению сущности стратегического менеджмента в отечественной науке управления // Инновационная наука. 2015. №4-1. С. 39–45.
8. Китаёв Ю. А. Принципы разработки стратегии развития молочного скотоводства в макрорегионе // Вестник НГИЭИ. 2021. №7(122). С. 83–92.
9. Козлов Д. С., Сапунов А. В. Роль и место стратегии в деятельности организации // Modern Science. 2020. №4-3. С. 94–98.
10. Комиссарова М. А. Стратегическое управление отечественными промышленными компаниями с использованием новой парадигмы // Вестник ЮРГТУ (НПИ). 2011. №2. С. 60–65.
11. Кыштымова Е. А., Медик Д. О. Стратегический менеджмент: современные концепции // Символ науки. 2017. №02-1. С. 82–84.
12. Маврина И. Н. Стратегический менеджмент: учебное пособие. Екатеринбург: УрФУ, 2014. 132 с.
13. Маськов С. А. Особенности выбора стратегии развития предприятия // Новые технологии. 2008. №6. С. 63–65.
14. Миллер А. Б., Петров А. Н. Стратегический менеджмент как стратегический процесс [Электронный ресурс] // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2010. №1. С. 41–47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-menedzhment-kak-strategicheskij-protsess> (дата обращения: 12.06.2023).
15. Решетникова Е. П., Шемятихина Л. Ю. Портфельный анализ как инструмент стратегического менеджмента. Инновационное развитие экономики: предпринимательство, образование, наука: сборник научных статей / Отв. ред. Т. В. Борздова и др. Минск: ГИУСТ БГУ, 2013. 340 с.
16. Стукова Ю. Е., Хушт С. И. Инновационный менеджмент как одно из направлений стратегического менеджмента // Colloquium Journal. 2019. №13-11(37). С. 158–159.
17. Умберг Э. Д. Стратегический менеджмент [Электронный ресурс] // Центр Управления Финансами. URL: <https://center-yf.ru/data/Menedzheru/Strategicheskii-menedzhment.php> (дата обращения 01.09.2023).
18. Щербаков В. А., Генералова С. В. Формирование и контроль использования производственно-экономического потенциала предприятия // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2007. №15. С. 60–66.
19. Suriyankietkaew S. A Retrospective and Foresight: Bibliometric Review of International Research on Strategic Management for Sustainability, 1991–2019 // Sustainability. 2019. №12(1). P. 91. URL: <https://sciprofiles.com/profile/161659> (date accessed: 04.10.2023).
20. Tapera J. The importance of strategic management to business organizations // Research Journal of Social Science & Management. 2014. Vol. 3. №11. Pp. 122–131.

## References

1. Ansoff I. Strategicheskij Menedzhment. Klassicheskoe izdanie [Strategic Management. Classic edition]. Saint Petersburg: Piter, 2009. 344 p. (In Russ.).
2. Blinov A. O. Strategicheskij menedzhment rossijskih predpriyatij. Materialy Itogovoy

(trinadcatoj) Vserossijskoj nauchno-prakticheskoj konferencii [Strategic management of Russian enterprises. Materials of the Final (thirteenth) All-Russian Scientific and practical conference]. Politicheskie, jekonomicheskie i sociokul'turnye aspekty regional'nogo upravlenija na evropejskom severe [Political, economic and socio-cultural aspects of regional governance in the European North]. Syktyvkar: Komi respublikanskaja akademija gosudarstvennoj sluzhby i upravlenija, 2014. Pp. 44–50. (In Russ.).

3. Velikorossov V.V. Strategicheskij menedzhment kak svjazujushhee zveno mezhdu klassicheskim i sovremennym napravlenijami v menedzhmente [Strategic management as a link between classical and modern trends in management]. *Drukerovskij vestnik [Drucker's Bulletin]*. 2019; (1): 29–37. (In Russ.).

4. Geras'kina I.N. Mehanizm realizacii benchmarkinga v sisteme strategicheskogo menedzhmenta predprijatija dlja ustojchivogo razvitija [The mechanism of benchmarking implementation in the strategic management system of an enterprise for sustainable development]. *Finansovaja analitika: problemy i reshenija [Financial analytics: problems and solutions]*. 2015; 24(258): 2–15. (In Russ.).

5. Gorshenina E.V., Nikiforova M.S. Problemy ispol'zovanija instrumentov strategicheskogo menedzhmenta v upravlenii organizacij [Problems of using strategic management tools in the management of an organization]. *Jekonomicheskie issledovanija [Economic research]*. 2015; (2): 2–4. (In Russ.).

6. Djatlov A.V., Sazhin P.V. Tendencii i perspektivy izmenenija organizacionnoj kul'tury rossijskogo malogo biznesa [Trends and prospects of changing the organizational culture of Russian small business]. *Istoricheskaja i social'no-obrazovatel'naja mysl' [Historical and socio-educational thought]*. 2014; 6(6-2): 234–238. (In Russ.).

7. Kiselev A.A. Formirovanie edinyh podhodov k opredeleniju sushhnosti strategicheskogo menedzhmenta v otechestvennoj nauke upravlenija [Formation of unified approaches to determining the essence of strategic management in the national science of management]. *Innovacionnaja nauka [Innovative science]*. 2015; (4-1): 39–45. (In Russ.).

8. Kitajov Ju. A. Principy razrabotki strategii razvitija molochnogo skotovodstva v makrore-

gione [Principles of developing a strategy for the development of dairy cattle breeding in the microregion]. *Vestnik NGIJeI [Bulletin of NGIEI]*. 2021; 7(122): 83–92. (In Russ.).

9. Kozlov D.S., Sapunov A.V. Rol' i mesto strategii v dejatel'nosti organizacii [The role and place of strategy in the organization's activities]. *Modern Science*. 2020; (4-3): 94–98. (In Russ.).

10. Komissarova M.A. Strategicheskoe upravlenie otechestvennymi promyshlennymi kompanijami s ispol'zovaniem novej paradigmy [Strategic management of domestic industrial companies using a new paradigm]. *Vestnik JuRGTU (NPI) [Bulletin of SRSTU (NPI)]*. 2011; (2): 60–65. (In Russ.).

11. Kyshtymova E.A., Medik D.O. Strategicheskij menedzhment: sovremennye koncepcii [Strategic management: modern concepts]. *Simvol nauki [Symbol of Science]*. 2017; (02-1): 82–84. (In Russ.).

12. Mavrina I.N. Strategicheskij menedzhment: uchebnoe posobie [Strategic management: a textbook]. Ekaterinburg: UrFU, 2014. 132 p. (In Russ.).

13. Mas'kov S.A. Osobennosti vybora strategii razvitija predprijatija [Peculiarities of choosing an enterprise development strategy]. *Novye tehnologii [New technologies]*. 2008; (6): 63–65. (In Russ.).

14. Miller A.B., Petrov A.N. Strategicheskij menedzhment kak strategicheskij process [Strategic management as a strategic process] [Elektronnyj resurs]. *Izvestija Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo jekonomicheskogo universiteta [Proceedings of the St. Petersburg State University of Economics]*. 2010; (1): 41–47. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskij-menedzhment-kak-strategicheskij-protsess> (data obrashhenija: 12.06.2023). (In Russ.).

15. Reshetnikova E.P., Shemjatihina L. Ju. Portfel'nyj analiz kak instrument strategicheskogo menedzhmenta. Innovacionnoe razvitie jekonomiki: predprinimatel'stvo, obrazovanie, nauka: sbornik nauchnyh statej [Portfolio analysis as a strategic management tool. Innovative development of the economy: entrepreneurship, education, science: collection of scientific articles]. Otv. red. T.V. Borzdova i dr. [In T.V. Borzdova (eds.) et al.]. Minsk: GIUST BGU, 2013. 340 p. (In Russ.).

16. Stukova Ju. E., Husht S.I. Innovacionnyj menedzhment kak odno iz napravlenij stra-

tegicheskogo menedzhmenta [Innovative management as one of the directions of strategic management]. *Colloquium Journal*. 2019; (37): 158–159. (In Russ.).

17. Umberg Je. D. Strategicheskij menedzhment [Strategic management] [Jelektronnyj resurs]. Centr Upravlenija Finansami. URL: <https://center-yf.ru/data/Menedzheru/Strategicheskii-menedzhment.php> (data obrashhenija 01.09.2023). (In Russ.).

18. Shherbakov V.A., Generalova S.V. Formirovanie i kontrol' ispol'zovaniya proizvodstvenno-jekonomicheskogo potentsiala predpriyatija [Formation and control of the use of the production and economic potential of the enter-

prise]. *Vestnik Saratovskogo gosudarstvennogo social'no-jekonomicheskogo universiteta* [Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University]. 2007; (15): 60–66. (In Russ.).

19. Suriyankietkaew S. A Retrospective and Foresight: Bibliometric Review of International Research on Strategic Management for Sustainability, 1991–2019. *Sustainability*. 2019; 12(1): 91. URL: <https://sciprofiles.com/profile/161659> (date accessed: 04.10.2023).

20. Tapera J. The importance of strategic management to business organizations. *Research Journal of Social Science & Management*. 2014; 3(11): 122–131.

*Статья поступила в редакцию 06.11.2023; одобрена после рецензирования 22.11.2023; принята к публикации 10.12.2023.*

*The article was submitted on 06.11.2023; approved after reviewing on 22.11.2023; accepted for publication on 10.12.2023.*

---

## ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ



**Шумская Елена Николаевна** — кандидат экономических наук, доцент кафедры «Естественнонаучные дисциплины, информационные технологии и управление», Каменский технологический институт (филиал), Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М. И. Платова. Россия, г. Каменск-Шахтинский, пр. К. Маркса, 23

**Elena N. Shumskaya** — Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Natural Sciences, Information Technologies and Management, Kamensk Technological Institute (branch), Platov South Russian State Polytechnic University (NPI). 23 K. Marx av., Kamensk-Shakhtinsky, Russia