

Особенности реализации стратегий предприятий общественного питания в современных условиях (на примере крупнейших городов России)

Седелников Владислав Михайлович

Мл. науч. сотр.

ORCID: 0000-0003-0494-2647, e-mail: vms-1990@mail.ru

Лаборатория моделирования пространственного развития территорий Института экономики Уральского отделения Российской академии наук, г. Екатеринбург, Россия

Аннотация

Статья посвящена исследованию процесса реализации стратегии предприятий общественного питания в условиях кризисных экономических ситуаций 2020–2022 гг. В частности, в статье выделены точки зрения зарубежных ученых относительно дефиниции понятия «реализация стратегии», в качестве основополагающего выделен процессный подход к определению. Научная новизна заключается в том, что на основе проведенного исследования выявлены ключевые тенденции развития рынка общественного питания за период 2020–2022 гг. В качестве основных статистических показателей были использованы: оборот общественного питания по субъектам Российской Федерации и на душу населения, число мест на предприятиях общественного питания, а также обеспеченность предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения. Сделан вывод о том, что, помимо продолжающихся постковидных трендов, таких как обеспечение высокого уровня качества и безопасности производимой продукции, изменение цепочек поставок, доставка готовой продукции и формат работы на вынос в современных условиях потребители становятся более экономными и рациональными в своих затратах и стараются оптимизировать свой бюджет. В качестве ключевых трендов 2022–2023 гг. остаются: налаживание взаимодействия предприятий общественного питания с потребителями, персонализация клиентов и обеспечение положительного «сарафанного радио», установление партнерских взаимоотношений с местными поставщиками продукции и ингредиентов для обеспечения стабильности поставок. В качестве направления дальнейших исследований обозначена оценка реализации стратегии предприятий общественного питания с учетом влияния выявленных тенденций.

Ключевые слова

Реализация стратегии, крупнейшие города, оборот общественного питания, тенденции, предприятия общественного питания

Благодарности. Статья подготовлена в соответствии с планом научно-исследовательских работ для Лаборатории моделирования пространственного развития территорий Федерального государственного бюджетного учреждения науки Института экономики Уральского отделения Российской академии наук на 2023 г.

Для цитирования: Седелников В.М. Особенности реализации стратегий предприятий общественного питания в современных условиях (на примере крупнейших городов России) // Вестник университета. 2023. № 11. С. 70–80.

Features of implementation of catering enterprises strategies in modern conditions (on the example of Russian largest cities)

Vladislav M. Sedelnikov

Junior Researcher

ORCID: 0000-0003-0494-2647, e-mail: vms-1990@mail.ru

Laboratory of modeling of spatial development of territories, Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences, Yekaterinburg, Russia

Abstract

The article is devoted to the study of catering enterprises strategy implementation in the conditions of economic crisis situations of 2020–2022. In particular, the article highlights the foreign scientists' points of view regarding the definition of the "strategy implementation" concept, and the process approach to the definition is provided as a fundamental one. The scientific novelty lies in the fact that on the basis of the study key catering market trends for the period 2020–2022 were identified. The following main statistical indicators were used: the turnover of catering in the Russian entities and per capita, the number of places in catering enterprises and the availability of catering enterprises per 1,000 population. It was concluded that apart from the ongoing post-coronavirus trends, such as ensuring a high level of quality and safety of manufactured products, changing the supply chains, delivery of finished goods and takeaway format, in modern conditions, consumers are becoming more economical and rational in their expenses and are trying to optimise their budget. In 2022 and 2023, the following trends remain: establishment of interaction between catering enterprises and consumers, personalisation of clients, support of positive "word of mouth" and establishment of partnerships with local suppliers of products and ingredients to ensure supply stability. An assessment of catering enterprises strategy implementation with consideration to the influence of the identified trends is emphasised as a direction for further research.

Keywords

Strategy implementation, largest cities, catering turnover, trends, catering enterprises

Acknowledgements. The article was prepared in accordance with the 2023 plan of research projects for Laboratory of modeling of spatial development of territories, Federal Government Budgetary Institution, Institute for Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences.

For citation: Sedelnikov V.M. (2023) Features of implementation of catering enterprises strategies in modern conditions (on the example of Russian largest cities). *Vestnik universiteta*, no. 11, pp. 70–80.



ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время в качестве одной из самых перспективных и быстровосстанавливающихся после кризисных ситуаций 2020–2022 гг. отраслей экономики является сфера общественного питания. Стоит отметить, что положительная динамика показателей оборота общественного питания в целом по России, ее субъектам и на душу населения сопровождается усилением конкуренции между предприятиями общественного питания, изменением цепочек поставок продукции и ингредиентов, установлением партнерских взаимоотношений с местными поставщиками для обеспечения бесперебойности поставок, снижением покупательной способности населения, изменением потребительского поведения, повышением требований к обеспечению высокого уровня качества и безопасности производимой продукции. Все вышеперечисленные тренды не могли не изменить и систему подходов к стратегическому развитию предприятий общественного питания. Во главу угла ставится не только и не столько удачно разработанная стратегия, отвечающая всем внешним вызовам и влиянию факторов внешней и внутренней среды, но и успешная ее реализация, выполнение всех поставленных в ней стратегических целей наиболее эффективным способом.

Целью исследования является теоретический анализ подходов зарубежных ученых к определению дефиниции «реализация стратегии», анализ статистических данных по обороту общественного питания регионов Российской Федерации (далее – РФ) в целом и на душу населения, числу мест на объектах общественного питания, обеспеченности предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения и выявление основных особенностей реализации стратегии в рамках указанных тенденций развития рынка общественного питания за период 2020–2022 гг.

ТЕОРЕТИЧЕСКИЙ ОБЗОР

Традиционно в менеджменте в качестве основных этапов стратегического управления выделяются: стратегический анализ внешней и внутренней среды, формирование стратегии, реализация стратегии, стратегический контроль и мониторинг полученных результатов [1; 2].

В зарубежной научной литературе достаточно внимания уделяется вопросам, связанным с разработкой стратегии, чего нельзя сказать о ее реализации, теоретических, методологических и методических аспектах данного процесса. Так, в своей статье авторы Т. Хутценройтер и И. Кляйндист отмечают, что из 991 статьи по стратегии, которые они проанализировали, только 66 (менее 6,7 %) связаны с вопросами реализации стратегии [3].

Из-за фрагментарности исследований в научной литературе отсутствует единая точка зрения относительно понятия «реализация стратегии» предприятия. Автором были рассмотрены точки зрения ученых в рамках данной дефиниции, наиболее часто встречающиеся в зарубежных публикациях (табл. 1).

Таблица 1

Определение «реализации стратегии» предприятия

Авторы	Определение «реализации стратегии»
Беллами Л., Аму Н., Мервин К., Хиддлстоун-Мамфорд Дж. (2019) [4]	Четкие стратегические подходы, позволяющие эффективно реализовать поставленные стратегические цели и достичь поступательного роста
Меркус С., Виллемс Т., Винсвийк М. (2019) [5]	Действие в соответствии со сформулированными стратегиями для обеспечения повышения эффективности организации
Кандидо К.Дж., Сантос С.П. (2019) [6]	Операционализация деятельности бизнеса для достижения конкурентного преимущества
Де Оливейра К.А., Карнейро Дж., Эстевес Ф. (2019) [7]	Дисциплинированный процесс или логический набор связанных действий, который позволяет организации принять стратегию и заставить ее работать
Эфигения С., Каламбехамбе Н. (2020) [8]	Серия вмешательств, касающихся организационных структур, действий ключевого персонала и систем контроля, чтобы обеспечить соблюдение желаемых стандартов эффективности

Авторы	Определение «реализации стратегии»
Вейзер А.К., Ярзабковски П., Ламанен Т. (2020) [9]	Сложный процесс, требующий координации и тщательного планирования, сопровождаемого надлежащей коммуникацией, соответствующей корректировкой организации и постоянным мониторингом предпринимаемых действий для достижения стратегических целей
Тоз А., Табеш П. (2021) [10]	Динамичный, итеративный и сложный процесс, состоящий в деятельности сотрудников организации, целью которого является реализация стратегических целей
Мунала Дж.М., Муасьяджи Э. (2023) [11]	Обеспечение организационной эффективности и осуществление институциональных целей для достижения прибыльности и долгосрочной устойчивости

Составлено автором по материалам исследования

Исходя из табл. 1, можно сделать вывод о том, что в публикациях зарубежных ученых превалирует процессный подход, состоящий в переходе от стратегических целей и задач компании к стратегическим результатам. Традиционно под реализацией стратегии понимается процесс использования набора методов и моделей поведения для достижения устойчивых конкурентных преимуществ и стратегических целей компаний [12].

Принимая во внимание совокупность точек зрения зарубежных ученых относительно данного определения, под реализацией стратегии автор понимает динамичный, итеративный и сложный процесс, который состоит из ряда решений и действий руководителей и сотрудников, на которые влияет ряд взаимосвязанных внутренних и внешних факторов, направленных на претворение стратегических планов в жизнь для достижения стратегических целей [13].

Таким образом, процесс реализации стратегии является одной из наиболее важных тем в области стратегического управления [14], а эффективная реализация стратегии – одной из самых важных задач, с которыми сталкиваются менеджеры [15].

АНАЛИЗ И ОБСУЖДЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ

Сравнительный анализ данных по обороту общественного питания за 2022 г. относительно 2021 г. демонстрирует падение доли анализируемых городов-миллионников в обороте общественного питания России с 4,9 % в 2021 г. до 4,3 % в 2022 г. (табл. 2).

Таблица 2

Оборот общественного питания крупнейших городов Российской Федерации

Группы	Города Российской Федерации	2010 г., млрд руб.	2020 г., млрд руб.	2021 г., млрд руб.	2022 г., млрд руб.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
РФ, всего		781,4	1447,4	1929,1	2282,9	133,3 %	118,3 %
Группа 1 «город растет – регион растет»	Краснодар	1,2	8,0	10,7	8,5	133,8 %	79,4 %
	Доля города в субъекте РФ	3,4	10,6	12,1	8,3	+1,5 п.п.*	-3,9 п.п.
	Казань	2,9	9,6	13,2	13,7	137,5 %	103,8 %
	Доля города в субъекте РФ	13,3	25,7	28,3	25,0	+2,7 п.п.	-3,3 п.п.

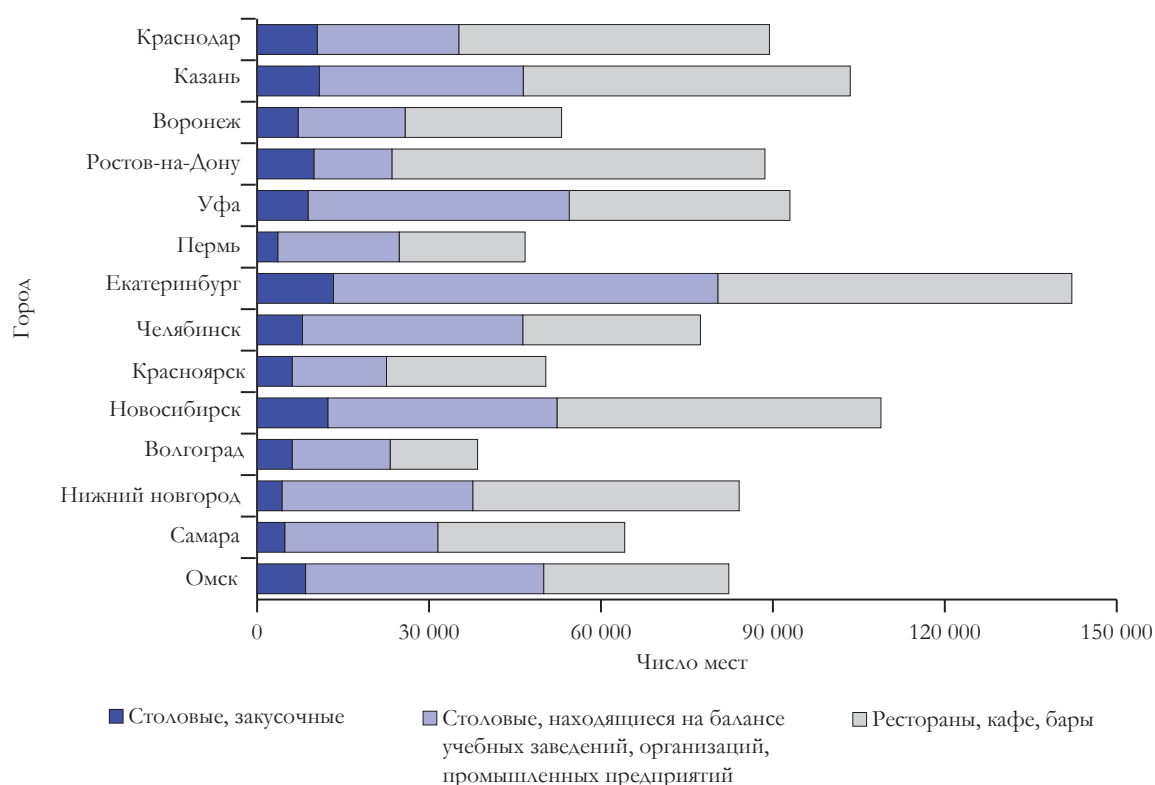
Группы	Города Российской Федерации	2010 г., млрд руб.	2020 г., млрд руб.	2021 г., млрд руб.	2022 г., млрд руб.	2021 г. к 2020 г.	2022 г. к 2021 г.
Группа 2 «го- род растет – регион сни- жается»	Воронеж	0,8	3,3	4,6	4,4	139,4 %	95,7 %
	Доля города в субъ- екте РФ	15,7	21,4	22,9	18,6	+1,5 п.п.	-4,2 п.п.
	Ростов-на-Дону	1,7	4,2	6,3	7,1	150,0 %	112,7 %
	Доля города в субъ- екте РФ	8,3	11,5	15,4	13,8	+4,0 п.п.	-1,7 п.п.
	Уфа	2,2	4,9	6,9	7,3	140,8 %	105,8 %
	Доля города в субъ- екте РФ	10,3	20,7	25,3	22,5	+4,6 п.п.	-2,7 п.п.
	Пермь	1,8	2,0	3,3	3,7	165,0 %	112,1 %
	Доля города в субъ- екте РФ	8,6	11,2	13,8	12,6	+2,6 п.п.	-1,2 п.п.
	Екатеринбург	3,0	6,7	9,4	10,5	140,3 %	111,7 %
	Доля города в субъ- екте РФ	9,3	17,3	19,8	14,8	+2,6 п.п.	-5,1 п.п.
	Челябинск	1,7	3,6	3,5	4,2	97,2 %	120,0 %
	Доля города в субъ- екте РФ	10,7	15,9	10,7	8,6	-5,2 п.п.	-2,1 п.п.
	Красноярск	0,9	4,0	5,4	6,2	135,0 %	114,8 %
	Доля города в субъ- екте РФ	8,0	16,5	15,8	14,8	-0,7 п.п.	-1,0 п.п.
	Новосибирск	1,8	5,3	7,6	8,2	143,4 %	107,9 %
	Доля города в субъ- екте РФ	17,1	20,1	22,3	18,3	+2,2 п.п.	-4,0 п.п.
Группа 3 «го- род с незна- чительными изменения- ми – регион снижается»	Волгоград	1,5	3,4	5,6	6,0	164,7 %	107,1 %
	Доля города в субъ- екте РФ	21,1	25,4	35,2	31,9	+9,8 п.п.	-3,3 п.п.
	Нижний Новгород	2,1	5,4	6,9	6,4	127,8 %	92,8 %
	Доля города в субъ- екте РФ	12,8	25,4	25,8	21,2	+0,4 п.п.	-4,6 п.п.
	Самара	1,9	4,8	6,3	6,4	131,3 %	101,6 %
	Доля города в субъ- екте РФ	9,9	23,4	24,7	18,7	+1,3 п.п.	-6,0 п.п.
	Омск	0,6	3,1	4,0	4,7	129,0 %	117,5 %
	Доля города в субъ- екте РФ	9,2	21,1	22,9	22,5	+1,8 п.п.	-0,4 п.п.
Доля крупнейших городов* в РФ, %		3,1	4,7	4,9	4,3	+0,1 п.п.	-0,6 п.п.
Справочно:	Москва	120,0	256,4	374,3	415,6	146,0 %	111,0 %
	Санкт-Петербург	45,9	67,2	123,7	151,6	184,1 %	122,6 %

Примечание: п.п. – процентный пункт. Здесь и далее под крупнейшими городами понимаются города с численностью населения более 1 млн чел., за исключением городов федерального значения Москвы и Санкт-Петербурга

Составлено автором по материалам источников [16–19]

Во всех анализируемых городах-миллионниках России наблюдается отрицательная динамика оборота общественного питания в 2022 г. относительно 2021 г. Наибольшее падение оборота общественно-го питания в 2022 г. относительно 2021 г. зафиксировано у Самары (-6 п.п.), Екатеринбурга (-5,1 п.п.), Нижнего Новгорода (-4,6 п.п.), Воронежа (-4,2 п.п.), Новосибирска (-4 п.п.) и Краснодар (-3,9 п.п.).

На рис. 1 представлена статистика мест на предприятиях общественного питания городов-миллионников России.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 1. Число мест на объектах общественного питания (2021 г.)

Из рис. 1 видно, что в городах-миллионниках среди предприятий общественного питания преобладают рестораны, кафе и бары. На втором месте располагаются столовые, которые находятся на балансе учебных заведений, организаций и промышленных предприятий. Замыкают тройку столовые и закусочные. Среди городов-лидеров по количеству мест в ресторанах, кафе и барах выделяются Ростов-на-Дону (65 096 мест), Екатеринбург (61 783 места), Казань (57 064 места), Новосибирск (56 528 мест) и Краснодар (54 210 мест). По общему количеству мест на предприятиях общественного питания лидируют Екатеринбург (142 170 мест), Новосибирск (108 856 мест) и Казань (103 494 места). Наименьшее количество мест на предприятиях общественного питания наблюдается у Волгограда (38 469 мест), Перми (46 762 места), Красноярска (50 379 мест) и Воронежа (53 125 мест).

В табл. 3 представлен сравнительный анализ оборота общественного питания в целом (млрд руб.) и на душу населения по субъектам РФ (в тыс. руб.), темпов роста оборота общественного питания и обеспеченности предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения.

Таблица 3

Сравнительный анализ оборота общественного питания в целом и на душу населения, темпа роста оборота общественного питания и обеспеченности предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения

Крупнейшие города России	Оборот общественного питания (2022 г.), млрд руб.	Оборот общественного питания на душу населения (2022 г.), тыс. руб.	Темп роста оборота общественного питания (2022 г. к 2010 г.), %	Обеспеченность предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения (2021 г.), кв.м.
Краснодар	8,5	8,0	708,3	114,28
Казань	13,7	10,9	472,4	246,98

Крупнейшие города России	Оборот общественного питания (2022 г.), млрд руб.	Оборот общественного питания на душу населения (2022 г.), тыс. руб.	Темп роста оборота общественного питания (2022 г. к 2010 г.), %	Обеспеченность предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения (2021 г.), кв.м.
Воронеж	4,4	4,2	550,0	131,06
Ростов-на-Дону	7,1	6,2	417,6	141,73
Уфа	7,3	6,4	331,8	145,5
Пермь	3,7	3,5	205,6	88,29
Екатеринбург	10,5	6,9	350,0	140,29
Челябинск	4,2	3,5	247,1	115,29
Красноярск	6,2	5,6	688,9	135,48
Новосибирск	8,2	5,1	455,6	112,76
Волгоград	6,0	6,0	400,0	72,94
Нижний Новгород	6,4	5,1	304,8	208,34
Самара	6,4	5,6	336,8	93,6
Омск	4,7	4,1	783,3	149,97
Москва	415,6	32,9	346,3	257,03
Санкт-Петербург	151,6	28,2	330,3	66,4
Всего по России	2282,9	15,7	292,2	145,98

Составлено автором по материалам исследования

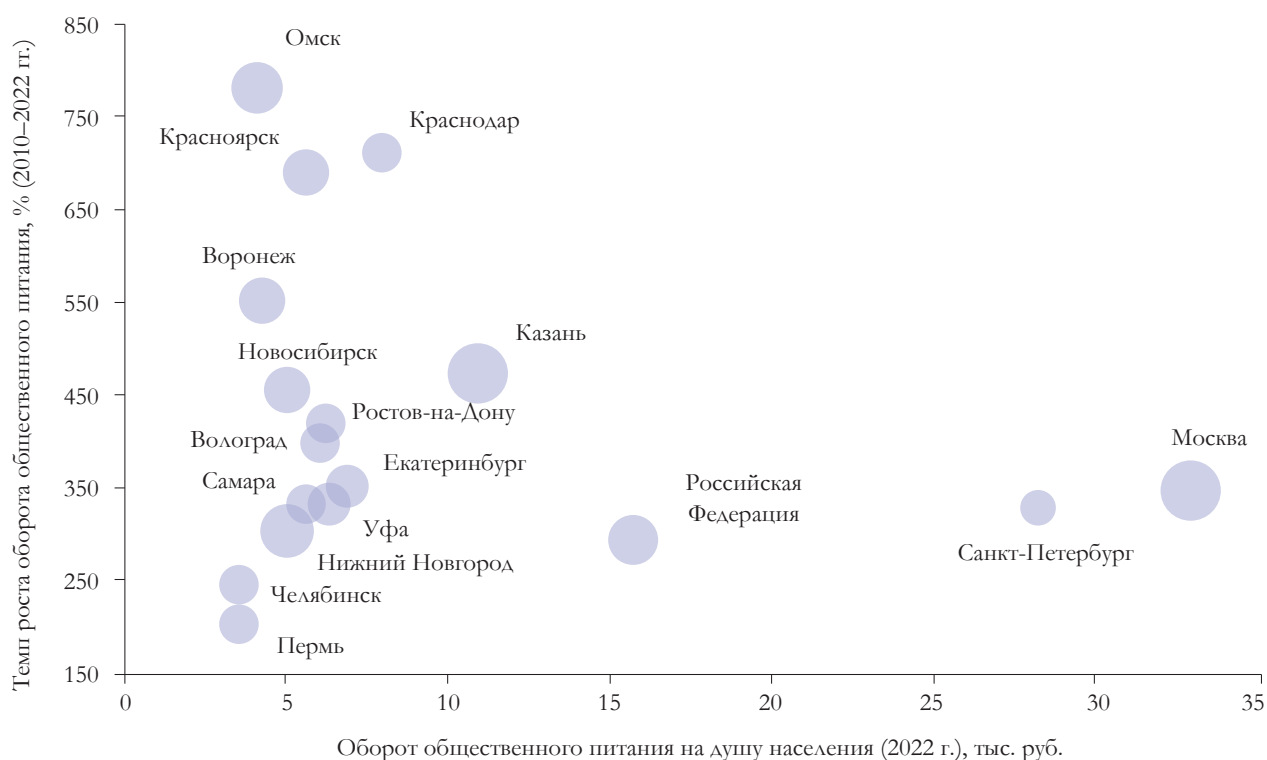
Проведенный анализ свидетельствует, что наибольший оборот общественного питания в 2022 г. обеспечивали города Казань (13,7 млрд руб.), Екатеринбург (10,5 млрд руб.), Краснодар (8,5 млрд руб.) и Новосибирск (8,2 млрд руб.). Наименьший оборот общественного питания в 2022 г. обеспечивали такие города, как Пермь (3,7 млрд руб.), Челябинск (4,2 млрд руб.), Воронеж (4,4 млрд руб.) и Омск (4,7 млрд руб.). Наибольший оборот общественного питания на душу населения в 2022 г. обеспечивали города Казань (10,9 тыс. руб.), Краснодар (8 тыс. руб.) и Екатеринбург (6,9 тыс. руб.). Среди городов с наименьшими показателями оборота общественного питания на душу населения выделяются Пермь (3,5 тыс. руб.), Челябинск (3,5 тыс. руб.), Омск (4,1 тыс. руб.) и Воронеж (4,2 тыс. руб.).

При этом из табл. 3 также следует, что наибольшие темпы роста оборота общественного питания (2022 г./2010 г.) демонстрируют Омск (783,3 %), Краснодар (708,3 %), Красноярск (688,9 %) и Воронеж (550 %). Наименьшие темпы роста оборота общественного питания наблюдались у Перми (205,6 %), Челябинска (247,1 %) и Нижнего Новгорода (304,8 %).

По показателю обеспеченности предприятиями общественного питания (кв.м. на 1 000 чел. населения) среди городов-миллионников лидируют Москва (257,03 кв.м.), Казань (246,98 кв.м.), Нижний Новгород (208,34 кв.м.), Омск (149,97 кв.м.) и Уфа (145,5 кв.м.).

Это также можно увидеть из рис. 2, на котором соотносятся значения оборота общественного питания на душу населения (тыс. руб.), темп роста оборота общественного питания (%) и обеспеченность предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения. Последний показатель характеризует на графике размер круга города-миллионника.

Как видно из рис. 2, у городов-миллионников с наибольшей обеспеченностью предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения (Казань, Нижний Новгород, Омск, Уфа), за исключением Москвы, достаточно низкие показатели оборота общественного питания на душу населения. При этом у крупнейших городов-миллионников, Москвы и Санкт-Петербурга, с высокими показателями оборота общественного питания на душу населения очень низкие показатели темпов его роста. За исключением Москвы и Санкт-Петербурга, крупнейшие города России имеют значения оборота общественного питания на душу населения, значительно отстающие от среднероссийского уровня.



Составлено автором по материалам исследования

Рис. 2. Сравнение городов-миллионников по уровню оборота общественного питания на душу населения и обеспеченности предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения

ТЕНДЕНЦИИ

Пандемия коронавируса 2020–2021 гг. внесла значительные коррективы в деятельность предприятий общественного питания. Несмотря на то, что рестораны в 2022–2023 гг. вышли на докризисный уровень, нельзя не отметить ряд тенденций, которые продолжают действовать и в настоящее время, связанных с трансформацией потребительского поведения [20].

Потребитель за время коронавирусной пандемии привык к устойчивому формату питания дома, привык использовать сервисы и курьерские службы по доставке продуктов из магазинов и готовых блюд из ресторанов, совершать онлайн-покупки, начал обращать внимание на промоакции, спецпредложения, уровень доверия к бренду, возможности персонализации и кастомизации предлагаемой продукции. Особое внимание стало уделяться чистоте и санитарному состоянию предприятий общественного питания, качеству и безопасности производимой продукции и ингредиентов [21]. В связи с этим в качестве основных особенностей стратегического управления предприятиями общественного питания можно назвать курс на трансформацию и пересмотр своих годами сложившихся подходов к работе с потребителями и поставщиками, смену фокуса на бесконтактное обслуживание (бесконтактные киоски и системы заказа), работу на доставку и вынос готовой продукции, на оптимизацию и улучшение цепочек поставок, установление партнерских взаимоотношений с местными поставщиками с целью поддержания стабильных поставок продукции и ингредиентов, уменьшение форматов и максимальную цифровизацию своих рабочих процессов. Например, возможность оформления онлайн-заказа и его оплата в приложении предприятия (англ. Click&Collect), оплата через QR-коды и электронные меню, клиентские подписки. По мнению мировых отраслевых экспертов, будущее рынка общественного питания — за мультиканальностью (гибридной моделью офисной и удаленной работы) и внедрением автоматизации в программы лояльности, инструменты налаживания коммуникаций с клиентами в соцсетях с целью получения обратной связи, работы с замечаниями и достижения положительного «сарафанного радио», а также диджитализации программных продуктов заведения, приема заказов и системы оплаты, внутренних процессов и обслуживания.

В то же время начиная с апреля 2022 г. еще активнее начали проявляться тенденции снижения потребительской активности, экономии, переключения на более доступные и качественно новые сегменты, более дешевые бренды и эконом-товары с переходом на локальные бренды и отказом от дополнительных категорий. Если в период локдауна 2020 г. покупатели были менее чувствительны к ценам при покупке впрок, то в 2022 г. цена стала главным фактором для потребителя на фоне прогрессирующей экономии.

Многие из вышеобозначенных трендов универсальны и уже проявлялись во время предыдущих кризисов, другие уникальны для текущей геополитической ситуации, которая будет напрямую влиять на рынок и усиливать рассматриваемые тренды в обозримой перспективе.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, можно резюмировать следующее.

Во-первых, теоретический обзор результатов исследований зарубежных ученых относительно дефиниции «реализация стратегии» позволил выявить в качестве основополагающего процессный подход.

Во-вторых, на основании проведенного статистического анализа развития рынка общественного питания в крупнейших городах России за период 2019–2022 гг. может быть сделан вывод о наличии отрицательной динамики оборота общественного питания в 2022 г. относительно 2021 г. Автором среди ключевых показателей, помимо оборота общественного питания по субъектам РФ и на душу населения, рассматривались также число мест на предприятиях общественного питания и обеспеченность предприятиями общественного питания на 1 000 чел. населения. В крупнейших городах России среди предприятий общественного питания основными являются рестораны, кафе и бары, меньшей значимостью обладают столовые, находящиеся на балансе определенных организаций, а также столовые и закусочные. Стоит отметить, что, за исключением Москвы и Санкт-Петербурга, крупнейшие города России значительно отстают от среднероссийского уровня по значениям оборота общественного питания на душу населения.

В-третьих, такие посткоронавирусные тренды, как обеспечение высокого качества и безопасности производимой продукции и поставляемых ингредиентов, изменение цепочек поставок, работа на вынос и доставка готовой продукции продолжают влиять на деятельность предприятий общественного питания в 2021–2022 гг. Вместе с тем с апреля 2022 г. на авансцену выходит ценовой параметр, а потребители становятся более рациональными и экономными в своем потребительском поведении. Наконец, в основу политики взаимодействия предприятий общественного питания с потребителями закладывается персонализированный подход, подход повышения уровня доверия к бренду, а также удовлетворенности и лояльности потребителей.

В качестве направления дальнейших исследований необходимо оценить эффективность реализации стратегии предприятий общественного питания с учетом влияния выявленных тенденций.

Библиографический список

1. 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*. 2019;21(5):767–787. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4031>
2. Wolczek P. Solutions supporting the strategy implementation – model proposal. *Management sciences*. 2019;2(24):49–59. <https://doi.org/10.15611/ms.2019.2.06>
3. Hutzschenreuter T., Kleindienst I. Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*. 2006;32(5):673–720. <https://doi.org/10.1177/0149206306291485>
4. Bellamy L.C., Amoo N., Mervyn K., Hiddlestone-Mumford J. The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process. *International Journal of Organizational Analysis*. 2019;27(2):337–367. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2018-1363>
5. Merkus S., Willems T., Veenswijk M. Strategy implementation as performative practice: reshaping organization into alignment with strategy. *Organization Management Journal*. 2019;16(4):1–16. <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1611403>
6. Cândido C.J.F., Santos S.P. Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*. 2019;14(1):39–57. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350>
7. De Oliveira C.A., Carneiro J., Esteves F. Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*. 2018;105(3):333–344. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.012>
8. Efigenia S., Kalambe N. Assessing factors affecting public sector strategy implementation – a Namibian case study. *Current Business Issues Journal (CBIJ)*. 2020;3(2):10–39.

9. Weiser A.-K., Jarzabkowski P., Laamanen T. Completing the adaptive turn: an integrative view of strategy implementation. *The Academy of Management Annals*. 2020;14(2):969–1031. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>
10. Tawse A., Tabesh P. Strategy implementation: a review and an introductory framework. *European Management Journal*. 2021;39(1):22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
11. Munala J.M., Mwasiaji E. Strategy implementation practices and organisational performance of Kenya Medical Training College. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*. 2023;2(4):168–187.
12. Kanagal N.B. Issues in marketing strategy implementation. *International Business Research*. 2016;11(9):16–28. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n11p16>
13. Amoo N., Hiddlestone-Mumford J., Ruzibuka J., Akwei C. Conceptualizing and measuring strategy implementation: a multidimensional view. *Strategic Change*. 2019;28(6):445–467. <https://doi.org/10.1002/jsc.2298>
14. Speculand R. Six necessary mind shifts for implementing strategy. *Business Strategy Series*. 2009;10(3):167–172. <https://doi.org/10.1108/17515630910956589>
15. Szarucki M. Evolution of managerial problems from the perspective of management science. *Verslas Teorija ir Praktika*. 2015;16(4):362–372. <https://doi.org/10.3846/btp.2015.684>
16. Федеральная служба государственной статистики. Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов. 2022. М.: Федеральная служба государственной статистики; 2022. 462 с.
17. Федеральная служба государственной статистики. Регионы России. Основные социально-экономические показатели городов. 2012. М.: Федеральная служба государственной статистики; 2012. 397 с.
18. Федеральная служба государственной статистики. Регионы России. Социально-экономические показатели. 2022. М.: Росстат; 2022. 1124 с.
19. Федеральная служба государственной статистики. База данных показателей муниципальных образований. <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Munst.htm> (дата обращения: 10.09.2023).
20. Неганова В.П. Влияние COVID-19 на потребительские привычки: новые аспекты исследований. *Экономика и управление*. 2021;12(27):943–950. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-12-943-950>
21. Седельников В.М. Маркетинговое исследование потребительских предпочтений на рынке общественного питания (на примере г. Екатеринбурга). *Практический маркетинг*. 2021;2(288):32–41. <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2021-2288-32-41>

References

1. 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*. 2019;21(5):767–787. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4031>
2. Wolczek P. Solutions supporting the strategy implementation – model proposal. *Management sciences*. 2019;2(24):49–59. <https://doi.org/10.15611/ms.2019.2.06>
3. Hutzschenreuter T., Kleindienst I. Strategy-process research: what have we learned and what is still to be explored. *Journal of Management*. 2006;32(5):673–720. <https://doi.org/10.1177/0149206306291485>
4. Bellamy L.C., Amoo N., Mervyn K., Hiddlestone-Mumford J. The use of strategy tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process. *International Journal of Organizational Analysis*. 2019;27(2):337–367. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2018-1363>
5. Merkus S., Willems T., Veenswijk M. Strategy implementation as performative practice: reshaping organization into alignment with strategy. *Organization Management Journal*. 2019;16(4):1–16. <https://doi.org/10.1080/15416518.2019.1611403>
6. Cândido C.J.F., Santos S.P. Implementation obstacles and strategy implementation failure. *Baltic Journal of Management*. 2019;14(1):39–57. <https://doi.org/10.1108/BJM-11-2017-0350>
7. De Oliveira C.A., Carneiro J., Esteves F. Conceptualizing and measuring the “strategy execution” construct. *Journal of Business Research*. 2018;105(3):333–344. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.03.012>
8. Efigenia S., Kalambe N. Assessing factors affecting public sector strategy implementation – a Namibian case study. *Current Business Issues Journal (CBIJ)*. 2020;3(2):10–39.
9. Weiser A.-K., Jarzabkowski P., Laamanen T. Completing the adaptive turn: an integrative view of strategy implementation. *The Academy of Management Annals*. 2020;14(2):969–1031. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0137>
10. Tawse A., Tabesh P. Strategy implementation: a review and an introductory framework. *European Management Journal*. 2021;39(1):22–33. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2020.09.005>
11. Munala J.M., Mwasiaji E. Strategy implementation practices and organisational performance of Kenya Medical Training College. *International Academic Journal of Human Resource and Business Administration*. 2023;2(4):168–187.
12. Kanagal N.B. Issues in marketing strategy implementation. *International Business Research*. 2016;11(9):16–28. <https://doi.org/10.5539/ibr.v9n11p16>

13. Amoo N., Hiddlestone-Mumford J., Ruzibuka J., Akwei C. Conceptualizing and measuring strategy implementation: a multidimensional view. *Strategic Change*. 2019;28(6):445–467. <https://doi.org/10.1002/jsc.2298>
14. Speculand R. Six necessary mind shifts for implementing strategy. *Business Strategy Series*. 2009;10(3):167–172. <https://doi.org/10.1108/17515630910956589>
15. Szarucki M. Evolution of managerial problems from the perspective of management science. *Verslas Teorija ir Praktika*. 2015;16(4):362–372. <https://doi.org/10.3846/btp.2015.684>
16. Federal State Statistics Service. *Regions of Russia. The main socio-economic indicators of cities*. 2022. Moscow: Federal State Statistics Service; 2022. 462 p. (In Russian).
17. Federal State Statistics Service. *Regions of Russia. The main socio-economic indicators of cities*. 2012. Moscow: Federal State Statistics Service; 2012. 397 p. (In Russian).
18. Federal State Statistics Service. *Regions of Russia. Socio-economic indicators*. 2022. Moscow: Rosstat; 2022. 1124 p. (In Russian).
19. Federal State Statistics Service. *Database of indicators of municipalities*. <https://rosstat.gov.ru/storage/mediabank/Munst.htm> (accessed 10.09.2023). (In Russian).
20. Neganova V.P. The impact of COVID-19 on consumer habits: new aspects of research. *Economics and Management*. 2021;27(12):943–950. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2021-12-943-950> (In Russian).
21. Sedelnikov V.M. Marketing research of consumer preferences in the public catering market (on the example of Ekaterinburg). *Practical Marketing*. 2021;2:32–41. <https://doi.org/10.24412/2071-3762-2021-2288-32-41> (In Russian).