

# МЕТОДИКА ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЯМИ ОБЩЕСТВЕННОГО ПИТАНИЯ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЁННОСТИ

Е. В. Базуева<sup>ab</sup>, А. А. Старожук<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Пермский государственный национальный исследовательский университет  
(Пермь, Россия)

<sup>b</sup> Вологодский научный центр Российской академии наук  
(Вологда, Россия)

## АННОТАЦИЯ:

**Введение.** Перманентное усложнение экономических явлений и процессов, рост взаимообусловленности трудноучитываемых и труднопредсказуемых факторов формируют и усиливают неопределенность в функционировании предприятий, что требует модификации существующих инструментов управленческих воздействий. Цель: разработка авторской методики оценки эффективности стратегического управления предприятиями в условиях неопределенности.

**Материалы и методы.** Синтез инструментария системного анализа, средового (парадигма саморазвивающихся сред) и ресурсного (парадигма «субъект – полисубъектная среда») подходов, соответствующих парадигмам постнеклассического этапа развития научного знания, критический анализ теорий и концепций в рамках базовых Школ стратегического менеджмента и методов оценки эффективности деятельности предприятий, ресурсно-процессный подход.

**Результаты.** Идентифицирована система факторов внешней среды по уровню неопределенности с учетом их влияния при формировании стратегии развития предприятия, предложен алгоритм авторской методики оценки эффективности стратегического управления предприятиями в условиях неопределенности в рамках результативно-процессного подхода, включающий в себя четыре взаимосвязанных блока, подчиненных единой цели – определению условий прогрессивного развития предприятия в долгосрочной перспективе посредством учета влияния факторов неопределенности. Показана возможность его использования с учетом отраслевой специфики применительно к предприятиям общественного питания.

**Выводы.** Последовательность реализации алгоритмизированных действий позволит в большей степени учитывать взаимозависимости различных факторов разных уровней неопределенности внешней и внутренней среды предприятия в конкретной отрасли экономики, что может стать основой разработки адаптационной модели стратегического управления. Полученные результаты представляют интерес с позиций дальнейшего развития подходов к оценке эффективности стратегического управления предприятиями в условиях неопределенности. Практическая ценность предложенного инструментария определяется возможностями выявления преимуществ и ограничений развития предприятий в долгосрочной перспективе в условиях неопределенности.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** уровни неопределенности, внешняя и внутренняя среда, ресурсный подход, результативно-процессный подход, средовый подход, бизнес-процессы предприятия.

**ДЛЯ ЦИТИРОВАНИЯ:** Базуева Е. В., Старожук А. А. Методика оценки эффективности стратегического управления предприятиями общественного питания в условиях неопределённости // Вопросы управления. 2024. Т. 18, № 1. С. 52-67. EDN UGZWBD. DOI 10.22394/2304-3369-2024-1-52-67.

© Е. В. Базуева, А. А. Старожук, 2024

**Open Access** This article is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License, which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source, provide a link to the Creative Commons license, and indicate if changes were made.



**ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ:**

Базуева Елена Валерьевна – доктор экономических наук, профессор; Пермский государственный национальный исследовательский университет — *профессор кафедры мировой и региональной экономики и экономической теории* (614990, Россия, Пермь, ул. Букирева, 15); Вологодский научный центр Российской академии наук — *ведущий научный сотрудник* (160014, Россия, Вологда, ул. Горького, 56а); [bazueva.l@mail.ru](mailto:bazueva.l@mail.ru). SPIN-код: 8886-7780, ORCID: 0000-0002-0945-3597, ResearcherID: E-1233-2017.

Старожук Александр Алексеевич – Пермский государственный национальный исследовательский университет — *аспирант кафедры мировой и региональной экономики и экономической теории* (614990, Россия, Пермь, ул. Букирева, 15); [starskymaf@yandex.ru](mailto:starskymaf@yandex.ru). ORCID: 0009-0006-3732-1993.

Статья поступила 30.10.2023; рецензия получена 11.01.2024; принята к публикации 26.01.2024.

---

## METHODOLOGY FOR ASSESSING THE EFFECTIVENESS OF STRATEGIC MANAGEMENT OF PUBLIC CATERING ENTERPRISES UNDER UNCERTAINTY

E. V. Bazueva<sup>ab</sup>, A. A. Starozhuk<sup>a</sup>

<sup>a</sup> Perm State National Research University  
(Perm, Russia)

<sup>b</sup> Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences  
(Vologda, Russia)

**ABSTRACT:**

**Introduction.** Continuously evolving economic phenomena and processes, along with an increase in the interdependence of hard-to-account-for and hard-to-predict factors, shape and increase uncertainty in the functioning of enterprises, necessitating a modification of existing management tools. Objective: development of an original methodology for assessing the efficacy of strategic management in enterprises under conditions of uncertainty.

**Materials and methods.** Synthesis of system analysis tools, environmental (the paradigm of self-developing environments) and resource (the “subject - poly-subject environment” paradigm) approaches corresponding to the paradigms of the post-nonclassical stage in the development of scientific knowledge, critical analysis of theories and concepts within the basic Schools of strategic management, and methods for assessing the efficiency of enterprises, resource-process approach.

**Results.** A system of environmental factors by level of uncertainty, taking into account their influence in the formation of enterprise development strategies, is Identified, proposed an algorithm for the author’s methodology for assessing the effectiveness of strategic enterprise management under conditions of uncertainty within the framework of a result-process approach, including four interrelated blocks subordinate to a single goal – determining the conditions for progressive enterprise development in the long term by taking into account the influence of uncertainty factors. The possibility of its use, taking into account industry specifics, in relation to public catering enterprises is shown.

**Discussion.** The sequence of algorithmized actions will make it possible to take into account to a greater extent the interdependencies of various factors of different levels of uncertainty in the external and internal environments of an enterprise in a specific branch of the economy, which can become the basis for developing an adaptive model of strategic management. The results obtained are of interest from the standpoint of further developing approaches to assessing the effectiveness of strategic management of enterprises under conditions of uncertainty. The practical value of the proposed tools is determined by the possibilities of identifying the advantages and limitations of enterprise development in the long term under conditions of uncertainty.

**KEYWORDS:** levels of uncertainty, external and internal environment, resource approach, performance-process approach, environmental approach, business processes of the enterprise.

**FOR CITATION:** Bazueva, E. V., & Starozhuk, A. A. (2024). Methodology for assessing the effectiveness of strategic management of public catering enterprises under uncertainty. *Management Issues*, 18(1), 52–67. <https://doi.org/10.22394/2304-3369-2024-1-52-67>

#### **AUTHORS' INFORMATION:**

Elena V. Bazueva – Advanced Doctor in Economic Sciences, Full Professor; Perm State National Research University — *professor of the Department of World and Regional Economics and Economic Theory* (15, Bukirev St., Perm, 614990, Russia); Vologda Research Center of the Russian Academy of Sciences — *leading researcher* (56a, Gorky St., Vologda, 160014, Russia); [bazueva.l@mail.ru](mailto:bazueva.l@mail.ru). SPIN: 8886-7780, ORCID: 0000-0002-0945-3597, ResearcherID: E-1233-2017.

Aleksandr A. Starozhuk – Perm State National Research University — *postgraduate student of the Department of World and Regional Economics and Economic Theory* (15, Bukirev St., Perm, 614990, Russia); [starskymaf@yandex.ru](mailto:starskymaf@yandex.ru). ORCID: 0009-0006-3732-1993.

The article was submitted 10/30/2023; reviewed 01/11/2024; accepted for publication 01/26/2024.

#### **■ ВВЕДЕНИЕ**

Хозяйственная реальность XXI в. характеризуется усложнением экономических явлений и процессов, основанном на взаимообусловленности совокупности многочисленных трудноучитываемых и труднопредсказуемых факторов, формирующих и усиливающих неопределенность в функционировании экономических систем разного уровня. Данный процесс усложнения экономических систем, их способность к саморазвитию стали основой формирования и развития нового постнеклассического этапа развития научного знания [1].

Как известно, в его границах при исследовании сложных систем принято выделять две парадигмы: парадигму саморазвивающихся сред и парадигму «субъект полисубъектная среда». В зависимости от выбранной исследовательской парадигмы ученые определяют неопределенность в качестве: фактора бизнес-среды [2, с. 20; 3, с. 481; 4, с. 22], экзогенного фактора внешней среды функционирования хозяйствующих субъектов [5]<sup>1</sup>, одной из ключевых характеристик VUCA-

мира<sup>2</sup> [6; 7 с. 5; 8, с. 10]<sup>3</sup>, индивидуального социально-психологического аспекта бытия человека [9, с. 121], эндогенного фактора инновационного развития фирм [10, с. 112; 11, с. 67].

Высокая степень полемичности подходов к трактовке сущности неопределенности, методам ее оценки, целеполаганию деятельности субъектов, а также конкретным инструментам ее реализации в практике управления потребовала уточнения данной категории в качестве объективного и всеобщего свойства сложных систем, аккумулирующего в себе все другие их свойства, обладающего способностью к самоусложнению под воздействием бесконечного множества факторов и имеющего нарастающий характер, связанный с самоусложнением систем и выявлением новых элементов системы<sup>4</sup>.

<sup>2</sup> К примеру, Де Шауэр О. следующим образом раскрывает аббревиатуру VUCA-мира, составленную из первых букв слов «волатильность», «неопределенность», «сложность» и «амбивалентность/неясность».

<sup>3</sup> Singhal, N. (2021). Leading in a VUCA World: Lessons from COVID-19. *The IUP Journal of Business Strategy*, 18(2), 49–54.

<sup>4</sup> Результаты теоретического анализа сущностных характеристик категории неопределенности и обоснование авторского подхода к ее трактовке представлено в: Старожук, А. А. Неопределенность как сущностная характеристика сложных систем: основания для модификации стратегического управления / А. А. Старожук, Е. В. Базуева // Экономика и управление: актуальные проблемы и поиск путей решения : Материалы Российской научно-практической конференции молодых ученых и студентов, Пермь, 19–21 апреля 2023 года / Отв. редактор А.М. Ощепков. Пермь: Пермский государственный национальный исследовательский университет, 2023. С. 397-404. EDN FGUYRT..

<sup>1</sup> Де Шауэр О. Неопределенность как характеристика современного мира: управленческий аспект // *Univsum: экономика и юриспруденция* : электрон. научн. журн. 2022. 6(93). С. 47. URL: <https://7univsum.com/ru/economy/archive/item/13733> (дата обращения: 25.02.2024).

С этих позиций были проанализированы основные теоретические концепции базовых школ стратегического менеджмента, развиваемые в рамках средового (соответствующий парадигме саморазвивающихся сред) и ресурсного (соответствующий парадигме «субъект – полисубъектная среда») подходов<sup>5</sup>. Выделение данных парадигм применительно к современному этапу исследований особенностей функционирования и управления сложными системами было обозначено в работах В. Е. Лепского<sup>6</sup>. Нами данный подход был транспонирован применительно к стратегическому управлению деятельностью предприятия.

Средовой подход (соответствующий парадигме саморазвивающихся сред) основан на приоритетности неопределенности динамики внешней среды как основного фактора, определяющего особенности стратегического управления предприятием, предполагает выбор стратегий, нацеленных на укрепление/улучшение конкурентных позиций предприятия на конкретном рынке. Данный подход развивался в рамках основных Школ стратегического менеджмента<sup>7</sup> и прослеживается в таких общеизвестных методах и моделях 1970-х гг., как SWOT-анализ, модель пяти ключевых конкурентных сил [12; 13], ресурсно-ориентированном подходе к разработке стратегии, 1980-х гг. – концепциях и инструментах управленческого контроля (концепции Кайдена, всеобщего управления качеством, гибкого производства, реинжиниринга производственных процессов). Представляется, что в условиях постоянно нарастающей неопределенности этого явно недостаточно, так как необходима детальная систематизация более «далних» от предприятия факторов внешней среды с последующей ее группировкой.

Ресурсный подход (соответствующий парадигме «субъект – полисубъектная среда»), развиваемый с конца 80-х – начала 90-х гг. XX в. На основе достижений предшествующих научных школ стратегического менеджмента с использованием междисциплинарного подхода

<sup>5</sup> Результаты теоретического анализа были представлены на конференции «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития».

<sup>6</sup> Лепский В. Е. Методологический анализ российских потенциалов инновационного развития: обоснование актуальности организации саморазвивающихся инновационных сред // Организация саморазвивающихся инновационных сред / Под ред. В. Е. Лепского М.: «Когито-Центр», 2012. 161 с.

<sup>7</sup> Данные школы были выделены Г. Минцбергом.

в рамках Школы конфигурации (теоретико-методические разработки А. Чандлера, Д. Миллера, М. Бира, Г. Минцберга, эмпирические исследования П. Хандавалла Д. Герста, Р. Дикхоута, М. Денхама, Н. Блеквила и др.), напротив, предполагает приоритетность уникальных внутренних ресурсов фирмы как основного инструмента трансформации неопределенности внешней среды. При этом акцентирование внимания на уникальности управленческой и предпринимательской активности высшего руководства предприятия не позволяет рассматривать предприятие как сложную систему, обладающую одинаковыми с другими предприятиями (производственными мощностями) и уникальными (трудовыми, информационными, управленческими, институциональными) ресурсами.

Выделенные ограничения ресурсного и средового подходов в современных условиях проецируются на методологию оценок эффективности стратегического управления деятельностью предприятий. При этом усложняющиеся условия и усиление неопределенности развития внешней среды объективно формируют потребность совершенствования *Performance Measurement System* (англ. «системы оценки эффективности деятельности» или «системы измерения результативности») [14, с. 169]. В настоящий момент она является одним из наиболее приоритетных и развивающихся методов управления, который, по мнению исследователей<sup>8</sup>, характеризуется концептуальной сформированностью, высокой практической значимостью, наличием возможности развития посредством адаптации к объектам исследования, наличием комплексного инструментария анализа эффективности стратегического управления, предполагающего возможность включения в действующую систему показателей дополнительных индикаторов, отражающих неопределенность внешней среды.

Обозначенные выше возможности совершенствования системы оценки эффективности деятельности предприятий на основе интеграции средового и ресурсного подходов актуализировали необходимость разработки авторской методики оценки эффективности стратегического управления предприятиями общественного

<sup>8</sup> Бойко Н. Е. Комплексные подходы в оценке эффективности стратегического управления // Транспортное машиностроение. 2016. № 5 (53). С. 15.

питания в условиях неопределенности, что составляет цель данной статьи. Уточним далее концептуальные основы формирования авторского методического подхода.

## ■ МЕТОДЫ

Теоретико-методологические основания авторского методического подхода к оценке эффективности стратегического управления предприятиями в условиях неопределенности выражаются в нескольких аспектах.

Во-первых, как отмечалось нами выше, изменение подходов к герменевтике категории неопределенности детерминировано этапами эволюции научного знания<sup>9</sup>. Известно, что на современном постнеклассическом этапе развития научного знания функционируют сложные саморазвивающиеся системы, для которых неопределенность является одним из базовых свойств. Для данных систем характерно перманентное усложнение «изнутри» под воздействием постоянного наращивания множественности, разнохарактерности и агрессивности факторов внешней среды. Следовательно, объективный и всеобщий характер неопределенности как свойства сложных систем и ее способность к самоусложнению под воздействием бесконечного множества факторов, имеющего нарастающий характер, необходимо учитывать в практике стратегического управления деятельностью предприятий.

Во-вторых, возникновение и усложнение различных видов неопределенности, формирующихся во внешней и внутренней среде предприятия как сложной саморазвивающейся системы, актуализируют необходимость синтеза инструментария теоретических концепций стратегического менеджмента, развиваемых в рамках средового (парадигма саморазвивающихся сред) и ресурсного (парадигма «субъект – полисубъектная среда») подходов<sup>10</sup>.

Авторский подход к герменевтике категории неопределенности и результаты критического анализа базовых школ стратегического менеджмента в рамках средового и ресурсного подходов, в т. ч. с использованием постулатов системного подхода, позволили, во-первых, иден-

тифицировать систему факторов внешней среды по уровню неопределенности с учетом их влияния при формировании стратегии развития предприятия<sup>11</sup>:

- факторы первого круга включают ближайшее окружение, предполагают анализ состояния рынка, формируют низкий уровень неопределенности;
- второй круг факторов связан с анализом тенденций развития отрасли, определяющих специфику функционирования конкретного предприятия, изменений в нормативно-правовом обеспечении государственного регулирования, в политике конкурентов формирует прогнозируемую сценарную неопределенность;
- третий круг факторов учитывает появление новых отраслей, нового товара, выход на новые рынки, связанные, прежде всего, с формированием и развитием инновационной экономики, основу которой составляют технологические (появление новых технологий, политика государства в области научно-технического прогресса и т.д.), а также социально-культурные (общественные нормы и ценности, демографическая структура, мобильность населения и т.д.) факторы формируют прогнозируемую вариативно-сценарную неопределенность;
- четвертый круг факторов формирует полную неопределенность и включает всю совокупность факторов предшествующих трех кругов.

В-третьих, применение синтеза постулатов ресурсного подхода, связывающего трансформацию выделенных факторов неопределенности внешней среды с уникальностью ее управленческих и человеческих ресурсов и системного анализа, позволяет учитывать не только прямое влияние внешней среды на принимаемые управленческие решения посредством необходимости его адаптации к постоянно усложняющимся условиям VUCA-экономики<sup>12</sup>, но и обратное влияние управленческих решений на изменения функционирования сложных социально-экономических систем, которые прослеживаются в исследованиях природы предпринимательства и инноваторов.

<sup>9</sup> Результаты данного теоретического анализа представлены в предшествующих публикациях авторов.

<sup>10</sup> Результаты теоретического анализа представлены на VI международной научно-исследовательской конференции «Менеджмент и предпринимательство в парадигме устойчивого развития» (г. Екатеринбург, 26 мая 2023 г.).

<sup>11</sup> Уровни неопределенности даны в соответствии с подходом P. Viguerie, J. Kirkland, H. Courtney.

<sup>12</sup> Де Шауэр О. Неопределенность как характеристика современного мира: управленческий аспект // *Universum: экономика и юриспруденция* : электрон. научн. журн. 2022. 6(93). С. 47. URL: <https://7universum.com/ru/economy/archive/item/13733> (дата обращения: 25.02.2024).

**Таблица 1** — Сравнительный анализ методик анализа эффективности стратегического управления в рамках ресурсного подхода  
**Table 1** — Comparative analysis of methods for analyzing the effectiveness of strategic management within the framework of the resource approach

Подходы	Стратегическая направленность	Ключевой показатель	Широта охвата анализа	Преимущества	Ограничения
<b>I группа методик - оценка доходности деятельности предприятия в краткосрочный период</b>					
<b>Рыночный подход</b> Du Pont (разработка компании «E I Du Pont de Nemours & Co»)	улучшение показателей экономической эффективности	п р и б ы л ь компании	традиционные финансовые показатели	позволяет оценить эффективность оперативного управления, сопоставить значения деятельности предприятия и отрасли	ориентация на краткосрочный период; доминирование финансовых показателей; влияние внешней среды не учитывается
<b>Стоимостной подход</b> EVA ( <i>Economic Value Added</i> ) Стюарт Штерн	приращение стоимости компании	прирост рыночной стоимости компании	традиционные финансовые показатели, оценка рисков	обеспечивает возможность конкретизации цели	
<b>II группа методик – оценка доходности деятельности предприятия в долгосрочный период</b>					
<b>Процессно-ориентированный подход</b> Модель Синка и Туттла (Sink and Tuttle framework) и др.	наращивание «performance» как показателя, включающего в себя эффективность, результативность всех аспектов деятельности предприятия	доходность компании как отношение валового дохода к суммарным издержкам	взаимозависимые критерии, учитывающие: результативность, эффективность, качество продукции; производительность; доходность	гибкость и динамичность; комплексность; возможность адаптации к изменениям внутренней и внешней среды предприятия	1) отсутствие информации и/или трудоемкость ее сбора и обработки для выявления причинно-следственных зависимостей; 2) отсутствие четкого перечня унифицированных показателей и моделей из взаимосвязи; 3) необходимость создания системы информационно-аналитического обеспечения управления компанией
<b>Системно-сбалансированный подход</b> Сбалансированная система показателей (ССП) и ее альтернативные модели	выявление направлений деятельности организации для достижения миссии и стратегических целей	рост стоимости компании	соотношение фактических и целевых значений по четырем взаимосвязанным направлениям: финансовое, клиентское, внутренние бизнес-процессы, обучение и развитие персонала	наличие причинно-следственных связей между показателями деятельности предприятия и факторами его будущей стоимости	
<b>Ценностно-процессно-ориентированный подход</b> Модель совершенствования бизнеса Кандзи ( <i>Kanji's Business Excellence Model</i> – KBEM) и др.	обеспечение непрерывного улучшения результатов деятельности компании на основе совершенствования потоков информации и ресурсов	оптимизация затрат за счет снижения издержек	соотношение ожидаемых результатов с границами их допустимых значений по: трудозатратам; разработке и внедрению инноваций; срокам создания товаров и их транспортировке и хранению	наличие взаимосвязи между основными компонентами внутренней среды предприятия	статичность моделей во времени; отсутствие учета внешних изменений

Составлено по: [12; 13; 14; 15; 16; 17; 18; 19].

В-четвертых, сопоставление основных методик анализа эффективности стратегического управления в рамках ресурсного подхода позволило систематизировать их в две основные группы:

1) методики, предполагающие оценку доходности деятельности предприятия в краткосрочный период посредством анализа традиционной (монетарной) системы показателей;

2) методики, предполагающие оценку доходности деятельности предприятия в долгосрочный период посредством сочетания монетарных,

отражающих функционирование внутренней среды предприятия и немонетарных, определяющих изменения внешней среды предприятия, показателей (таблица 1).

Для первой группы методик характерна приоритетность анализа внутренней среды для обеспечения «автономного» развития предприятия «здесь и сейчас» без акцентирования внимания на долгосрочном экономическом прогрессивном развитии, не учитываются интересы субъектов внешней среды, первостепенны показатели при-

быльности, достигаемые на основе снижения издержек (затрат на НИОКР, на развитие качества, обучение персонала, а также капиталовложений в основные производственные активы), используются преимущественно традиционные (монетарные) показатели, нацеленные на оценку финансовых составляющих бизнеса.

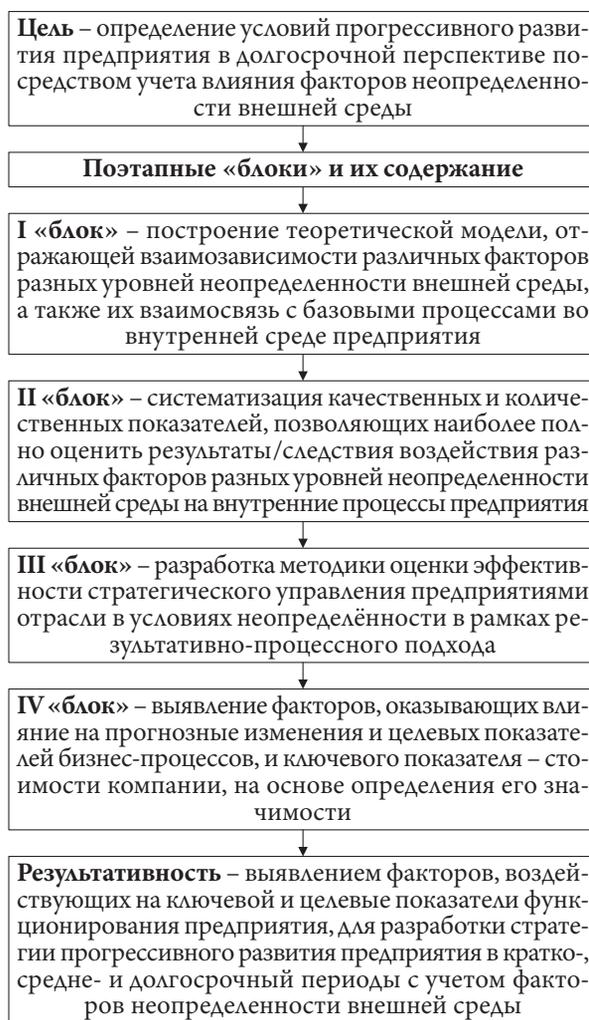
Вторая группа методик предполагает комплексный анализ внутренней среды предприятия, включающий в себя не только финансовые показатели, но и индикаторы развития его базовых процессов в сфере производства, реализации, инновационной деятельности, акцентируется внимание на взаимозависимости индикаторов развития предприятия от внешних условий<sup>13</sup>, в качестве общей цели стратегического управления ставится обеспечение долгосрочного прогрессивного экономического развития, основанного на учете интересов владельцев, потенциальных инвесторов и других заинтересованных лиц, включая органы государственной власти, что, в конечном счете, определяет инвестиционные возможности компаний, их способность привлекать средства для реализации своих стратегий на рынке корпоративного капитала [19]. Кроме того, при целеполагании акцентируется внимание на взаимосвязи целевых ориентиров и результативных показателей, комплексности ключевого показателя оценки эффективности стратегического управления, который должен быть актуальным и для предприятия, и для других участников, реальным и достижимым за определенный долгосрочный промежуток времени. Данные методики также предполагают каскадирование и балансировку системы стратегических целей нижестоящих уровней с общей корпоративной стратегией и возможность интегрирования англоязычных практик к российской действительности.

На основании результатов данного анализа для целей нашего исследования далее будет применен результативно-процессный подход, который позволяет рассматривать внутреннюю среду предприятия как совокупность взаимосвязанных между собой процессов (бизнес-процессы), формирующихся под воздействием многообразия и усложнения факторов внешней среды, имеющих собственные показатели целевой результативности и определяющие общую резуль-

тативность системы стратегического управления деятельностью предприятия по ключевому показателю эффективности как отражение результативности всех аспектов функционирования предприятия в долгосрочной перспективе.

Выделенные особенности теоретических концепций стратегического управления и методик оценки его эффективности, необходимость учета взаимосвязи неопределенности внешних условий и внутренних бизнес-процессов, выстраивание причинно-следственных зависимостей между ними стали основой разработки авторского методического подхода, алгоритм которого представлен на рис. 1.

В следующем разделе статьи покажем возможности применения предложенной авторской методики оценки эффективности страте-



**Рис. 1.** Алгоритм авторской методики оценки эффективности стратегического управления предприятием в условиях неопределенности

**Fig. 1.** Algorithm of the author's methodology for assessing the effectiveness of strategic management of an enterprise under conditions of uncertainty

<sup>13</sup> Заметим, что они имеют разную приоритетность у различных авторов.

гического управления предприятием в условиях неопределенности применительно к предприятиям общественного питания.

## ■ РЕЗУЛЬТАТЫ И ОБСУЖДЕНИЕ

В качестве объекта апробации предложенной авторской методики оценки эффективности стратегического управления предприятием в условиях неопределенности (рис. 1) выступают предприятия общественного питания.

Первый блок методики предполагает построение теоретической модели, отражающей взаимозависимость различных факторов разных уровней неопределенности внешней среды с базовыми бизнес-процессами во внутренней среде предприятия. С этой целью выделим бизнес-процессы, определяющие уровень конкурентоспособности и возможность адаптации к внешним условиям неопределенности предприятий общественного питания. К ним относим: производство; инновации; закупки; финансы; кадры; управление. Выделение из всего многообразия именно этих процессов связано: 1) с высоким уровнем взаимосвязи с клиентоориентированностью и конкурентоспособностью; 2) наличием статистической информации в отчетности предприятия; 3) существованием стандартизированных методик оценки их эффективности в отечественной и зарубежной литературе; 4) со спецификой предприятий общественного питания как сложной системы (в рамках парадигмы «субъект – полисубъектная среда).

Остановимся далее подробнее на основных характеристиках, определяющих специфику предприятий общественного питания. Первой из таких характеристик является клиентоориентированность, формируемая в результате постоянно изменяющихся потребностей и ценностей основных потребителей производимой продукции. Для всех сегментов общественного питания в современных условиях она приобретает особую значимость, обеспечивая высокий уровень лояльности покупателей. Потребительские предпочтения формируют основу клиентоориентированности и выступают в качестве основы для сегментации рынка услуг предприятий общественного питания. Основными признаками деления групп потребителей на страты могут быть: уровень дохода, средняя цена чека и половозрастной признак [20], каждая из которых имеет и свои традиции, предпочтения, цели,

ресурсы (не только финансовые, но и свободного времени).

Клиентоориентированность формирует общую «философию кухни», которая определяет следующие сегменты рынка общественного питания:

- QSR (*Quick Service Restaurants*) – рестораны быстрого обслуживания;
- *Casual Dining* – демократичные рестораны, «семейный сегмент»;
- *Quick & Casual* – среднее между фастфудом и «повседневным рестораном», объединяющим высокое качество и традиционность кулинарии при меньшем количестве позиций меню и ориентации на более демократичные цены;
- *Foodcourt* (фудкорт) – «ресторанный дворик», комплекс ресторанов быстрого обслуживания, кафе, закусок с общим залом для потребителей;
- *Freeflow* (фри-фло) – свободное движение как посетителей, так и еды (концепция, основанная на «открытой» кухне, частичном приготовлении блюд на глазах у посетителей, разнообразном ассортименте, зонирование линий раздачи по ассортименту продукции для сокращения очередей, приоритетности методов обслуживания, демократизации цен);
- мультикомплекс – размещение одновременно нескольких концептуальных ресторанов, имеющих единые производственные помещения (кухню), служебные и складские помещения.

Выделенный фактор клиентоориентированности может рассматриваться как наиболее значимый при высоком уровне неопределенности, он аккумулирует в себе действие множества других факторов, таких как месторасположение (включая сезонность), предпочтения потребителей, их культура и уровень дохода, что дает нам основание отнести его к первому кругу факторов неопределенности.

Вторым фактором, формирующим специфичность внешней среды предприятий общественного питания, является средоориентированность, где главным индикатором выступает структура рынка, при этом рынок совершенной конкуренции (при выходе компании на рынок) и монополистической конкуренции (при длительном функционировании компании на рынке) формируют разные уровни неопределенности, что связано с переплетением на ограниченной территории множества конкурирующих фирм-

участников. Высокий уровень конкуренции определяется высокой привлекательностью данной сферы для капиталовложений из-за быстрой окупаемости вложенных средств (денежные средства, вложенные в предприятия общественного питания, в среднем оборачиваются в 4-5 раз быстрее, чем в среднем по всем предприятиям народного хозяйства). Как отмечается всеми исследователями [21, 22, 23, 24, 25], усиление конкурентной борьбы на рынке услуг общественного питания в целом и каждом ее сегменте рассматривается как катализатор рисков (восемь из десяти вновь открывшихся заведений прекращают свое существование в течение первого года), что, несомненно, является негативным фактором для предприятий отрасли, усиливающим неопределенность их развития (второй круг факторов неопределенности). Исходя из чего наиболее значимым для эффективного управления предприятием, по мнению Н. Л. Сулгаевой [20], является прогнозирование развития всех сфер деятельности, определяемых конъюнктурой рынка.

Третьим из выделенных нами факторов, формирующих специфичность внешней среды предприятий общественного питания, является высокий уровень зависимости от административного государственного регулирования (соответствие ГОСТам, СанПиНам) в силу того, что государственные контролирующие органы обязаны защищать потребителей в рамках обеспечения их здоровья. Существующие сертификация, лицензирование, соответствие государственным санитарно-эпидемиологическим правилам, нормам и нормативам подтверждают степень безопасности для здоровья человека пищевых продуктов, материалов и изделий, условий их изготовления и оборота. Выделенные факторы позволяют отнести высокий уровень зависимости от административного государственного регулирования ко второму кругу факторов неопределенности.

Четвертый фактор, формирующий специфичность внешней среды предприятий общественного питания, определяется нами как высокий уровень зависимости от изменения доходов граждан, определяемых макроэкономической ситуацией. Усиление негативных тенденций в экономическом развитии непосредственно способствует, во-первых, снижению количества посетителей заведений общественного питания из-за резко-

го падения покупательской способности; во-вторых, перераспределению покупок в сторону более дешевого ассортимента. При этом, как отмечает Е. Е. Ладыгина [24], экономическая стабилизация в обществе и рост доходов среднего класса (на одного члена семьи приближается к 300–400 дол. в месяц) являются позитивными факторами развития предприятий общественного питания. Опосредованное влияние макроэкономической ситуации на результаты деятельности предприятий общественного питания прослеживается в работах Ю. В. Золотаревой<sup>14</sup> (оценки влияния высоких арендных ставок на недвижимость), И. И. Захаровой, Р. В. Крыловой [25] (оценки влияния интенсивности создания современной инфраструктуры, прежде всего торгово-развлекательных комплексов), А. О. Кузьмина [22], О. А. Пахомовой [23] (оценки влияния изменения внешнеэкономической конъюнктуры). Исходя из параметров, включенных в данный фактор, считаем целесообразным отнести его к факторам третьего круга.

Пятый фактор – активность внедрения сетевых структур на основе использования цифровых платформ в отрасль быстрого питания, высокий уровень востребованности цифровых платформ со стороны и потребителей, и производителей (третий круг факторов неопределенности).

Шестым из выделенных нами факторов является высокая степень зависимости от поставщиков сырья. При этом данная зависимость отражает и сезонный характер поставок сырья, и географию поставок (включая импорт). Исходя из чего А. О. Кузьмина, А. С. Жерноклеева [22] зависимость от сырья, наравне с ориентацией на потребителя, предлагают рассматривать как факторы развития предприятий пищевой промышленности. Т. В. Еремия [21] в дополнение акцентирует внимание не только на сезонном характере сырья, но и ограничении сроков годности продукции по сравнению с другими отраслями, а также на невозможности его переработки и повторного использования после истечения срока годности (факторы второго круга неопределенности).

Седьмой фактор, формирующий специфичность внешней среды предприятий общественного питания, определяется нами как наличие

<sup>14</sup> Золотарева Ю. В. Дифференциация развития ресторанного рынка как индикатор социальной стратификации российского общества // Известия вузов. Северо-Кавказский регион. Серия: Общественные науки. 2008. № 5. С. 29.

**Таблица 2** — Сравнительный анализ методик анализа эффективности стратегического управления в рамках ресурсного подхода

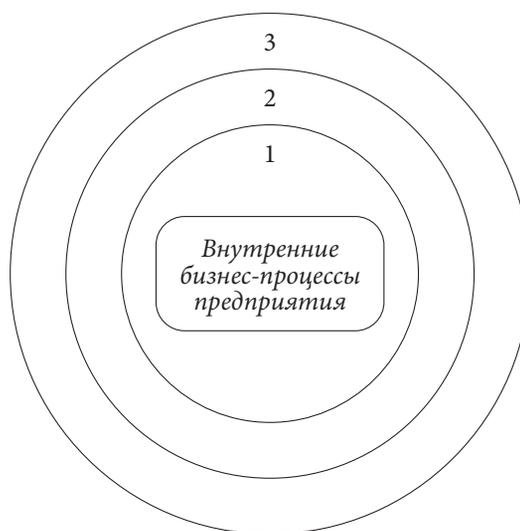
**Table 2** — Comparative analysis of methods for analyzing the effectiveness of strategic management within the framework of the resource approach

Круги внешних факторов	Структурные составляющие круга
<i>Первый круг</i> – низкий уровень неопределенности	Клиентоориентированность; конкурентоспособность компании
<i>Второй круг</i> – прогнозируемая сценарная неопределенность	Развитие отраслевых рынков; средоориентированность как изменение типов рыночной структуры (при входе – рынок совершенной конкуренции, при длительном функционировании – рынок монополистической конкуренции, возможность формирования альянсов); зависимость от административного государственного регулирования (соответствие ГОСТу, СанПиНам)
<i>Третий круг</i> – вариативно-сценарная неопределенность	Совокупность макроэкономических процессов (изменение доходов потребителей, дифференциация уровня жизни, внедрение цифровых платформ); изменения в национальных и региональных программах в рамках реализации инвестиционной, инновационной, налоговой, денежно-кредитной политики государства

высоких возможностей формирования альянсов и интегральных сетевых взаимодействий. Т. В. Еремия считает, что формирование тесных интегрированных связей между производителями, конечными потребителями, торговыми, транспортными и другими посредниками является основным условием повышения качества обслуживания потребителей, сокращения затрат, повышения стабильности деятельности и доходов всех участников движения материальных потоков в условиях неопределенности [21]. Необходимость формирования стратегически интегральных структур определяется, по мнению О. А. Пахомовой [23], возросшими потребностями в концентрации капитала для масштабных и постоянных исследований рынка, технического перевооружения, кадровой политики в условиях усиления конкуренции. Широкое использование франчайзинга (использование известной торговой марки (бренд), предоставление ограниченного ассортимента по унифицированному меню, реализация способа ведения бизнеса, включающего организацию снабжения, расстановку кадров, обучение персонала, стандарты обслуживания, оформление интерьера залов и т.д. в строгом соответствии с требованиями, изложенными в договоре с франчайзером), с позиций Н. А. Султаевой, позволяет снизить риски, оптимизировать затраты, сэкономить время [20]. В качестве недостатков исследователи выделяют стандартизацию производства, ограниченность ассортимента, нецелесообразность технологического совершенствования производства и реализации из-за сложной процедуры согласования между сторонами договора франчайзинга.

Выделенные нами факторы, формирующие специфичность внешней среды предприятий общественного питания, определяющие разные уровни неопределенности, обобщенно представлены в таблице 2.

Идентифицированная система факторов, определяющая специфику деятельности предприятия и, как следствие, влияющая на развитие базовых процессов в его внутренней среде и во взаимосвязи с различными факторами внешней среды по уровню неопределенности, позволяет построить теоретическую модель, отражающую указанные взаимозависимости (рис. 2).



Примечание: представленные на рисунке круги неопределенности включают факторы в соответствии с факторами, выделенными в таблице 2.

**Рис. 2.** Теоретическая модель взаимозависимости факторов разных уровней неопределенности внешней среды и базовых внутренних процессов предприятия в рамках результативно-процессного подхода

**Fig. 2.** Theoretical model of the interdependence of factors of different levels of uncertainty in the external environment and basic internal processes of an enterprise within the framework of the results-process approach

**Таблица 3** — Особенности количественных и качественных результирующих показателей оценки эффективности стратегического управления предприятиями общественного питания

**Table 3** — Features of quantitative and qualitative resulting indicators for assessing the effectiveness of strategic management of public catering enterprises

Область исследования	Показатели	Методика расчета
<b>Ключевой показатель</b>		
Рост стоимости компании	EVA (EconomicValueAdded)	методика activity-based performance analysis (ABPA)
<b>Первая группа – целевые индикаторы бизнес-процессов предприятия как сложной системы</b>		
Коммерческая деятельность	Выручка от реализации; коэффициент рентабельности продаж	Сочетание показателей финансово-хозяйственной деятельности и эффективности деятельности предприятия с методиками количественных оценок результатов социологических опросов
Производственная деятельность	Рентабельность производства; рентабельность затрат	
Инновационная деятельность	Удельный вес прогрессивной продукции в общем объеме выпуска; коэффициент внедренности новых технологических процессов	
Закупочная деятельность	Общие логистические издержки; эффективность инвестиций в логистическую инфраструктуру	
Финансовая деятельность	Прибыль	
Кадровая деятельность	Коэффициент стабильности кадров	
<b>Вторая группа – результирующие показатели влияния различных факторов разных уровней неопределенности внешней среды</b>		
низкий уровень неопределенности (первый круг)	Клиентоориентированность рассчитывается как функциональная зависимость от установленных критериев: $C = f(\Psi_1, \Psi_2, \Psi_3, \Psi_4, \Psi_5),$ где: $\Psi_1$ – наличие отделов, направленных на работу с клиентом; $\Psi_2$ – качество обслуживания; $\Psi_3$ – изменение количества клиентов; $\Psi_4$ – уровень выполнения пожеланий клиента в аспекте качества; $\Psi_5$ – снижение стоимости услуг (с учетом использования инновационных технологий)	метод интегрального показателя на основе трансформации качественных показателей в количественные
	$K_{кп} = 0,15 \cdot \mathcal{E}_п + 0,29 \cdot \Phi_п + 0,23 \cdot \mathcal{E}_с + 0,33 \cdot K_т,$ где $K_{кп}$ – коэффициент конкурентоспособности компании; $\mathcal{E}_п$ – значение критерия эффективности производственной деятельности фирмы; $\Phi_п$ – значение критерия финансового положения компании; $\mathcal{E}_с$ – значение критерия эффективности организации сбыта и продвижения товара на рынке; $K_т$ – значение критерия конкурентоспособности товара. Может быть дополнен Матричной методикой оценки конкурентоспособности Бостонской консалтинговой группой и многокритериальной матрицей Мак-Кинзи	Метод интегрального показателя на основе дифференцированных промежуточных расчетов
прогнозируемая сценарная неопределенность (второй круг)	В соответствии с матричной методикой пересечения многофакторного измерения интегральных оценок конкурентного потенциала отрасли и привлекательности рынка. Может быть дополнен Индексом предпринимательской уверенности, рассчитываемый Госкомстатом РФ	Метод интегральных показателей
вариативно-сценарная неопределенность (третий круг)	Рассчитываемые Госкомстатом РФ по аналогии с международными практиками: Индекс потребительских настроений или Индекс уверенности потребителей; Индекс деловой активности	Расчет многокомпонентных высокоагрегированных показателей на основе социологической информации и экспертных оценок, официальных статистических данных

Составлено авторами на основе [14; 26; 28; 29].

Второй блок (рис. 1) предполагает систематизацию качественных, основанных на результатах экспертных оценок и количественных показателей, отраженных в отчетности предприятий и/или отчетности официальной статистики, а также показателей, по мнению исследователей, позволяющих наиболее полно оценить

результаты воздействия различных факторов разных уровней неопределенности внешней среды (таблица 3).

Наиболее значимые показатели разделены нами на две группы: первая группа – дифференцированные по каждому выделенному бизнес-процессу целевые результирующие индикато-

**Таблица 4** — Корректировка прогнозируемых значений с учетом динамики рисков неблагоприятного действия факторов внешней среды**Table 4** — Adjustment of predicted values taking into account the dynamics of risks of adverse effects of environmental factors

Неопределенность внешней среды	Показатели внешней среды	Динамика, формирующая отклонение от аттрактора	Динамика рисков	Корректировка прогнозируемых значений с учетом динамики рисков
Первый круг неопределенности	Клиентоориентированность Конкуренентоспособность компании	снижаются	возрастают	ежегодно на 5%
Второй круг неопределенности	Индекс предпринимательской уверенности	снижаются	возрастают	за трехлетний период 30% (ежегодно на 10%)
Третий круг неопределенности	Индекс потребительских настроений Индекс деловой активности	снижаются	возрастают	за пятилетний период 60% (ежегодно на 12,5%)

ры, в совокупности отражающие все аспекты функционирования предприятия в долгосрочной перспективе. При этом для данной группы существует традиционный перечень индикаторов в рамках общеизвестных методик анализа результатов финансово-хозяйственной деятельности, а также эффективности деятельности предприятия. Вторая группа – результирующие показатели влияния различных факторов разных уровней неопределенности внешней среды, которая позволит: 1) комплексно оценить текущее состояние предприятия, отрасли и национальной экономики; 2) включать дополнительные факторы внешней и внутренней среды, что связано с использованием традиционных методик расчета интегральных показателей; 3) более системно исследовать зависимости между результирующими показателями предприятия и факторами неопределенности внешней среды.

Третий блок включает разработку методики оценки эффективности стратегического управления предприятиями в условиях неопределенности в рамках результативно-процессного подхода. Как показал анализ работ Е. Е. Ладыгиной [24], В. А. Осипова, Е. В. Красовой, Н. А. Вичковского [26], С. В. Измайлович [27], оценка эффективности управления в условиях неопределенности базируется на определении разницы между текущими и оптимальными значениями [26], максимально возможными [28], идеальными конечными состояниями (аттракторами), к которым стремится система под воздействием изменяющихся во времени факторов [29]. Они считают, что именно эта разница позволит определить достигаемые соответствия стратегических целей и результатов функционирования предприятия [27, 29], а также оценить своевременность адаптационных практик для последующего вы-

полнения данного соответствия в долгосрочную перспективу. При этом разница между текущими значениями и значениями аттрактора рассчитывается в относительном выражении (в %) по каждому из выделенных бизнес-процессов внутри предприятия. Особо следует отметить, что, чем меньше «расстояние» текущих значений до желаемых, тем лучше. Другими словами, разница в % может быть равна 0. При этом увеличение расстояний между желаемым и фактическим значением результирующих параметров свидетельствует об отдалении от стратегической цели, а сокращение – о приближении к ее достижению. В рамках данного анализа необходимо отметить, что динамика целевых показателей внешней среды определяет уровень риска и соответствующую ему корректировку результирующих значений бизнес-процессов предприятия (таблица 4).

Представленные в таблице корректирующие проценты определялись в соответствии со шкалой, предложенной М. Г. Лапуста, Л. Г. Шаршуковой, составленной по результатам системных многолетних наработок взаимосвязи финансовых показателей и рисков предприятия: где минимальные риски оцениваются от до 10%, средние – от 30% до 40%, максимальные (но не критические) – от 60 до 80% [27]. Как нам представляется, это соответствует также кругам неопределенности и периодичности изменений в каждом круге условий функционирования предприятия и силе воздействия факторов на результирующие целевые и ключевой показатели развития предприятия.

Четвертый блок связан с выявлением факторов, оказывающих влияние на прогнозные изменения и целевых показателей бизнес-процессов, ключевого показателя – стоимости компании – на основе определения его значимости.

В рамках данного этапа значимость (или весомость) фактора можно определить двумя способами: экспертным и расчетным. Экспертный метод заключается в оценке экспертами степени влияния каждого фактора неопределенности внешней среды по пятибалльной шкале, где пять – это наибольшая степень влияния критерия. Расчетный подход предполагает построение эконометрической модели для анализа изменения функции в многофакторной зависимости, который заключается в определении величины изменения ключевого и/или целевых показателей деятельности предприятия от изменения целевых показателей внешней среды. Данный подход позволяет менять значение одного фактора (критерия) при фиксации средних значений остальных факторов (критериев). Применяя этот метод, можно определить степень влияния каждого фактора внешней среды критерия на изменение результирующих показателей деятельности фирмы в кратко-, средне- и долгосрочный периоды.

Результирующий блок связан с выявлением факторов, воздействующих на ключевой и целевые показатели функционирования предприятия, для разработки стратегии прогрессивного развития предприятия в кратко-, средне- и долгосрочный периоды на основе нивелирования негативного воздействия и усиления позитивного воздействия различных факторов разных уровней неопределенности внешней среды.

Таким образом, предложенная методика позволяет: 1) в большей степени учитывать взаимозависимости различных факторов разных уровней неопределенности внешней среды, а также их взаимосвязь с базовыми процессами во внутренней среде предприятия; 2) осуществлять факторный анализ влияния на ключевой и целевые показатели функционирования предприятия в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе; 3) может стать основой разработки адаптационной модели стратегического управ-

ления, основанной на учете разнохарактерного влияния различных факторов разных уровней неопределенности внешней среды.

## ■ ВЫВОДЫ

Усложнение хозяйственной реальности и нарастающая неопределенность в функционировании систем разного уровня определяют поиск новых инструментов управленческих воздействий. Развиваемые в настоящее время теоретические концепции стратегического управления акцентируют внимание либо на приоритетности анализа неопределенности факторов внешней (средовой подход), либо внутренней (ресурсный подход) среды предприятия.

В статье показана необходимость и возможность совершенствования системы оценки эффективности деятельности предприятий в условиях неопределенности на основе их интеграции с использованием постулатов парадигм саморазвивающихся сред и субъект – полисубъектная среда.

Предложен алгоритм авторской методики оценки эффективности стратегического управления предприятиями в условиях неопределенности в рамках результативно-процессного подхода, который включает в себя четыре взаимосвязанных блока, подчиненных единой цели – определению условий прогрессивного развития предприятия в долгосрочной перспективе посредством учета влияния факторов неопределенности. Показана возможность его применения с учетом отраслевой специфики применительно к предприятиям общественного питания.

Последовательность реализации алгоритмизированных действий, позволит в большей степени учитывать взаимозависимости различных факторов разных уровней неопределенности внешней среды и функционирования конкретного предприятия в конкретной отрасли, что может стать основой разработки адаптационной модели стратегического управления. ●

## СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. **КОРОЛЕВ М. И.** Неопределенность бизнес-среды и безопасность фирмы // *Вестник Волгоградского государственного университета. Серия 3: Экономика. Экология*. 2011. № 1 (18). С. 20–24. EDN **NWGAPN**.
2. **Клейнер Г. Б.** Информационная теория фак-

- торов управления экономическими организациями // *Российский журнал менеджмента*. 2022. Т. 20, № 4. С. 461–481. DOI **10.21638/spbu18.2022.401**. EDN **VZALEA**.

3. **Бурькин А. Д., Юрченко А. В.** Виды и факторы неопределенности бизнес-среды // *Совре-*

менные тенденции развития науки и технологий. 2017. № 1-5. С. 21–25. EDN XVSVEN.

4. **Никитинс И.** Инновационный взгляд на современные способы оценки степени неопределенности деловой среды и инструменты ее снижения // *Вопросы инновационной экономики*. 2022. Т. 12, № 1. С. 223–236. DOI [10.18334/vines.12.1.114193](https://doi.org/10.18334/vines.12.1.114193). EDN CWSFHI.

5. **Гладков Н. И.** Стратегическое управление в условиях неопределенности и высокой турбулентности // *Экономика и бизнес: теория и практика*. 2018. № 6. С. 47–49. EDN XTJNSX.

6. **BENNETT, N., & LEMOINE, J.** (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *SSRN Electronic Journal*, Article 2406676. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2406676>.

7. **VON GLASERSFELD, E.** (2001). The Radical Constructivist View of Science. *Foundations of Science*, (6), 31–43. <https://doi.org/10.1023/A:1011345023932>.

8. **MILLAR, C. C. J. M., GROTH, O., & MAHON, J. F.** (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Management Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>.

9. **Грачев А. А.** Основные требования VUCA-среды к компетентности работника // *Институт психологии Российской академии наук. Организационная психология и психология труда*. 2020. Т. 5, № 3. С. 120–136. DOI [10.38098/ipran.orwr.2020.16.3.006](https://doi.org/10.38098/ipran.orwr.2020.16.3.006). EDN TDQSIH.

10. **Трофимова Н. Н., Будагов А. С.** Ключевые направления адаптивного управления предприятиями в условиях экономической нестабильности и цифровизации современного VUCA-мира // *Экономика и управление: проблемы, решения*. 2021. Т. 1, № 11 (119). С. 112–117. DOI [10.36871/ek.up.p.r.2021.11.01.015](https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.11.01.015). EDN EJWSWS.

11. **Фоменко А. В., Новикова-Калита Е. А., Бурмистрова Е. В.** Трансформация бизнеса в эпоху «VUCA-мира» и критерии успеха управления изменениями // *Инновационная деятельность*. 2021. № 3 (58). С. 61–67. EDN MCDRKE.

12. **Сорока С. А.** Оценка эффективности управления организацией сферы услуг // *Наука и бизнес: пути развития*. 2021. № 5 (119). С. 169–171. EDN ODBTVH.

13. **Слепухина А. А., Яковлева Е. А., Гаджиев М. М.** Обзор моделей управления экономической эффективностью предприятия // *Вопросы структуризации экономики*. 2013. № 3. С. 10–15. EDN TKKSDJ.

14. **Шевченко С. Ю., Иванов А. А.** Системы оценочных показателей стратегического и оперативного контроллинга // *Известия Уральского государственного экономического университета*. 2014. № 3 (53). С. 25–32. EDN SFWBFX.

15. **ТИМОФЕЕВ, R., КИУМОВ, I., YAХMENEVA, V., & YAХMENEV, E.** (2020). Retrospective of key aspects of the concept of sustainable development. In *20th International Multidisciplinary Scientific Geo-Conference SGEM 2020* (pp. 425–430). STEF92 Technology. <https://doi.org/10.5593/sgem2020/5.2/s21.052>.

16. **VERETEKHIN, A. V., & YAХMENEVA, V. M.** (2020). Industrial enterprise development management under digitalization. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(5), 1209–1215. <https://doi.org/10.35940/ijrte.E5768.018520>.

17. **Виханский О. С., Каталевский Д. Ю.** Конкурентное преимущество в эпоху цифровизации // *Российский журнал менеджмента*. 2022. Т. 20, № 1. С. 5–27. DOI [10.21638/spbu18.2022.101](https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.101). EDN JBXPII.

18. **Евсеева М. В.** Сравнительная эффективность высокотехнологичных и среднетехнологичных бизнес-моделей: ключевые индикаторы и устойчивость ценности // *Управленец*. 2020. Т. 11, № 3. С. 59–71. DOI [10.29141/2218-5003-2020-11-3-5](https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-3-5). EDN GNQKAW.

19. **Растова Ю. И., Растов М. А.** Стратегическое управление современной организацией: эффект синергии концепций // *Управленческие науки*. 2018. Т. 8, № 3. С. 20–31. DOI [10.26794/2404-022X-2018-8-3-20-31](https://doi.org/10.26794/2404-022X-2018-8-3-20-31). EDN VAJLHG.

20. **Султаева Н. А.** Особенности функционирования и проектирования предприятий быстрого обслуживания // *Сервис в России и за рубежом*. 2011. № 1 (20). С. 183–192. EDN NDХЕОН.

21. **Еремия Т. В.** Особенности пищевой промышленности и их влияние на систему обслуживания потребителей // *Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика*. 2009. № 3. С. 77–83. EDN LAIJLF.

22. **Кузьмина А. О., Жерноклеева А. С.** Современное состояние и тенденции развития пищевой промышленности России // *Молодой ученый*. 2019. № 17 (255). С. 149–152. EDN ICUUZZ.

23. **Пахомова О. А.** Специфика пищевой промышленности как отрасли экономического производства // *Вестник Чувашского университета*. 2007. № 3. С. 468–472. EDN JWVZNJ.

24. **Ладыгина Е. Е.** Концептуальная модель формирования и оценки уровня клиентоориен-

тированности предприятий // *Вестник МГСУ*. 2017. Т. 12, № 3 (102). С. 284–292. DOI [10.22227/1997-0935.2017.3.284-292](https://doi.org/10.22227/1997-0935.2017.3.284-292). EDN YLFZAJ.

25. ЗАХАРОВА И. И., КРЫЛОВА Р. В. История развития заведений фаст-фуда в России // *Инновационная наука*. 2016. № 3-1. С. 97–101. EDN VQVSTR.

26. ОСИПОВ В. А., КРАСОВА Е. В., ВИЧКОВСКИЙ Н. А. Современные подходы к стратегическому управлению на предприятии в условиях неопределенности // *Лидерство и менеджмент*. 2022. Т. 9, № 4. С. 1015–1032. DOI [10.18334/lim.9.4.116639](https://doi.org/10.18334/lim.9.4.116639). EDN ZDIYLG.

27. ИЗМАЙЛОВИЧ С. В. Управление организа-

цией в условиях неопределенности и риска // *Вестник Полоцкого государственного университета. Серия А. Гуманитарные науки*. 2003. Т. 2, № 1. С. 14–22. EDN ZMMOWT.

28. КАЧАЛОВ Р. М., СЛЕПЦОВА Ю. А. Бизнес-экосистемы в кризисных условиях: выявление факторов риска // *Российский журнал менеджмента*. 2022. Т. 20, № 2. С. 155–171. DOI [10.21638/spbu18.2022.201](https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.201). EDN GXRYNK.

29. СОСНЕНКО Л. С., МАТВЕЕВ Б. А. Содержание понятий «риск» и «рискованность» // *Вестник Челябинского государственного университета*. 2008. № 29. С. 32–38. EDN MURWIZ.

## REFERENCES

1. KOROLEV, M. I. (2011). Uncertainty of the business environment and safety of the firm. *Science Journal of Volgograd State University. Global Economic System*, (1), 20–24. <https://elibrary.ru/nwgapn>.

2. KLEINER, G. B. (2022). Information theory of economic organizations management factors. *Russian Management Journal*, 20(4), 461–481. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.401>.

3. BURYKIN, A. D., & YURCHENKO, A. V. (2017). Types and factors of uncertainty in the business environment. *Modern Trends in the Development of Science and Technology*, (1-5), 21–25. <https://elibrary.ru/xvcben>.

4. NIKITINS, I. (2022). Innovative approaches to measure the business environment uncertainty and tools to combat it. *Russian Journal of Innovation Economics*, 12(1), 223–236. <https://doi.org/10.18334/vinec.12.1.114193>.

5. GLADKOV, N. I. (2018). Strategic management in conditions of uncertainty and high turbulence. *Economy and Business: Theory and Practice*, (6), 47–49. <https://elibrary.ru/xtjnsx>.

6. BENNETT, N., & LEMOINE, J. (2014). What a Difference a Word Makes: Understanding Threats to Performance in a VUCA World. *SSRN Electronic Journal*, Article 2406676. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2406676>.

7. VON GLASERSFELD, E. (2001). The Radical Constructivist View of Science. *Foundations of Science*, (6), 31–43. <https://doi.org/10.1023/A:1011345023932>.

8. MILLAR, C. C. J. M., GROTH, O., & MAHON, J. F. (2018). Management Innovation in a VUCA World: Challenges and Recommendations. *California Man-*

*agement Review*, 61(1), 5–14. <https://doi.org/10.1177/0008125618805111>.

9. GRACHEV, A. A. (2020). Basic requirements of the VUCA-environment for employee competence. *Institute of Psychology of the Russian Academy of Sciences. Organizational Psychology and Labor Psychology*, 5(3), 120–136. <https://doi.org/10.38098/ipran.opwp.2020.16.3.006>.

10. TROFIMOVA, N. N., & BUDAGOV, A. S. (2021). Key directions of adaptive enterprise management in the conditions of economic instability and digitalization of the modern VUCA-world. *Economics and Management: Problems, Solutions*, 1(11), 112–117. <https://doi.org/10.36871/ek.up.p.r.2021.11.01.015>.

11. FOMENKO, A. V., NOVIKOVA-KALITA, E. L., & BURMISTROVA, E. V. (2021). Business transformation in the era of “VUCA-world” and the criteria for the success of change management. *Innovation Activities*, (3), 61–67. <https://elibrary.ru/mcdrke>.

12. DAVIES, H., & ELLIS, P. (2000). Porter’s competitive advantage of nations: Time for the final judgement. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1189–1214. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00221>.

13. SOROKA, S. A. (2021). Assessment of the management efficiency of the service organization. *Science and Business: Ways of Development*, (5), 169–171. <https://elibrary.ru/odbtvh>.

14. SLEPUKHINA, A. A., YAKOVLEVA, E. A., & GADZHIEV, M. M. (2013). Review of enterprise economic efficiency management models. *Issues of Economic Structuring*, (3), 10–15. <https://elibrary.ru/tkksdj>.

15. SHEVCHENKO, S. YU., & IVANOV, A. A. (2014). The scorecards of strategic and operational con-

trolling. *Journal of the Ural State University of Economics*, (3), 25–32. <https://elibrary.ru/sfwbfxf>.

16. TIMOFEEV, R., KIYMOV, I., YACHMENEVA, V., & YACHMENEV, E. (2020). Retrospective of key aspects of the concept of sustainable development. In *20th International Multidisciplinary Scientific Geo-Conference SGEM 2020* (pp. 425–430). STEF92 Technology. <https://doi.org/10.5593/sgem2020/5.2/s21.052>.

17. VERETEKHIN, A. V., & YACHMENEVA, V. M. (2020). Industrial enterprise development management under digitalization. *International Journal of Recent Technology and Engineering*, 8(5), 1209–1215. <https://doi.org/10.35940/ijrte.E5768.018520>.

18. VIKHANSKY, O. S., & KATALEVSKY, D. YU. (2022). The competitive advantage in the age of digitalization. *Russian Management Journal*, 20(1), 5–27. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.101>.

19. EVSEVA, M. V. (2020). Comparative effectiveness of high-tech and medium-tech business models: Key indicators and value sustainability. *The Manager*, 11(3), 59–71. <https://doi.org/10.29141/2218-5003-2020-11-3-5>.

20. RASTOVA, YU. I., & RASTOV, M. A. (2018). Strategic management of a modern organization: Concept synergy effect. *Management Sciences*, 8(3), 20–31. <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2018-8-3-20-31>.

21. SULTAEVA, N. L. (2011). Features of the functioning and design of fast food enterprises. *Services in Russia and Abroad*, (1), 183–192. <https://elibrary.ru/ndxeoh>.

22. EREMIA, T. V. (2009). Features of the food-processing industry and their influence on system of service of consumers. *Bulletin of Moscow Region*

*State University. Series: Economics*, (3), 77–83. <https://elibrary.ru/laijlf>.

23. KUZMINA, A. O., & ZHERNOKLEEVA, A. S. (2019). Current state and development trends of the Russian food industry. *Young Scientist*, (17), 149–152. <https://elibrary.ru/icuuuz>.

24. PAKHOMOVA, O. A. (2007). Specifics of the food industry as a branch of economic production. *Vestnik Chuvashskogo Universiteta*, (3), 468–472. <https://elibrary.ru/jwvzvj>.

25. LADYGINA, E. E. (2017). Concept model of creation and evaluation of the degree of focus-on-clients of the enterprise. *Vestnik MGSU*, 12(3), 284–292. <https://doi.org/10.22227/1997-0935.2017.3.284-292>.

26. ZAKHAROVA, I. I., & KRYLOVA, R. V. (2016). History of the development of fast food establishments in Russia. *Innovation Science*, (3-1), 97–101. <https://elibrary.ru/vqbctp>.

27. OSIPOV, V. A., KRASOVA, E. V., & VICHKOVSKY, N. A. (2022). Current approaches to strategic management in a company amidst uncertainty. *Leadership and Management*, 9(4), 1015–1032. <https://doi.org/10.18334/lim.9.4.116639>.

28. IZMAILOVICH, S. V. (2003). Managing an organization under conditions of uncertainty and risk. *Herald of Polotsk State University. Series A. Humanity Science*, 2(1), 14–22. <https://elibrary.ru/zmmowt>.

29. KACHALOV, R. M., & SLEPTSOVA, YU. A. (2022). Business ecosystems under crisis conditions: Identifying risk factors. *Russian Management Journal*, 20(2), 155–171. <https://doi.org/10.21638/spbu18.2022.201>.

30. SOSNENKO, L. S., & MATVEEV, B. A. (2008). Contents of the concepts “risk” and “riskiness”. *Bulletin of Chelyabinsk State University*, (29), 32–38. <https://elibrary.ru/murwiz>.