

## ОСОБЕННОСТИ ОЦЕНКИ ЭФФЕКТИВНОСТИ СТРАТЕГИИ РЕСТОРАННОГО БИЗНЕСА В УСЛОВИЯХ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ НЕСТАБИЛЬНОСТИ

Кирилл Николаевич Сериков<sup>1</sup>, Александр Юрьевич Анисимов<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Университет «Синергия», Москва, Россия

<sup>1</sup>sanochnik82@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1451-6166>

<sup>2</sup>anisimov\_au@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8113-4523>

**Аннотация.** Важным этапом разработки и реализации стратегии развития организации является оценка ее эффективности. В процессе оценки эффективности стратегии должны учитываться, как особенности внешней среды, в том числе, ее экономическая нестабильность, так и внутренние особенности организации, для которой разрабатывается стратегия. Таким образом, необходимость исследования в данной области обуславливается потребностью формирования оптимальной методологии оценки эффективности разработанной стратегии развития, которая позволит спрогнозировать успешность ее реализации. Целью исследования является формирование оценочной комбинированной модели, позволяющей совместить количественные и качественные показатели эффективности стратегии развития организации. Методами исследования выступают: компаративный анализ, статистический анализ, PEST-анализ, бенчмаркинг, классификация и ранжирование и др. Результатом исследования является оценочная комбинированная модель, позволяющая совместить количественные и качественные показатели эффективности стратегии развития организации. Авторы делают вывод, что система показателей эффективности стратегии развития организации ресторанного бизнеса представляет собой сложный комплекс, позволяющий контролировать параметры организации, отражающие процесс ее функционирования.

**Ключевые слова:** стратегический менеджмент, стратегия развития, PEST-анализ, методы стратегического анализа, ресторанный бизнес, экономическая нестабильность

**Для цитирования:** Сериков К. Н., Анисимов А. Ю. Особенности оценки эффективности стратегии ресторанного бизнеса в условиях экономической нестабильности // Государственное и муниципальное управление. Ученые записки. 2023. № 2. С. 69–78. <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-2-69-78>

Problems of Management

Original article

## FEATURES OF EVALUATING THE EFFECTIVENESS OF THE RESTAURANT BUSINESS STRATEGY IN CONDITIONS OF ECONOMIC INSTABILITY

Kirill N. Serikov<sup>1</sup>, Alexander Yu. Anisimov<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Synergy University, Moscow, Russia

<sup>1</sup>sanochnik82@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0003-1451-6166>

<sup>2</sup>anisimov\_au@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0002-8113-4523>

**Abstract.** An important step in the development and implementation of an organization's development strategy is to evaluate its effectiveness. In the process of evaluating the effectiveness of the strategy, both the features of the external environment, including its economic instability, and the internal features of the organization for which the strategy is being developed should be taken into account. Thus, the need for research in this area is determined by the need to form an optimal methodology for assessing the effectiveness of the developed development strategy, which will allow predicting the success of its implementation. The purpose of the study is to form an estimated combined model that allows you to combine

quantitative and qualitative indicators of the effectiveness of the organization's development strategy. The research methods are: comparative analysis, statistical analysis, PEST-analysis, benchmarking, classification and ranking, etc. The result of the study is an estimated combined model that allows you to combine quantitative and qualitative indicators of the effectiveness of the organization's development strategy. The authors conclude that the system of performance indicators of the restaurant business development strategy is a complex complex that allows you to control the organization's parameters that reflect the process of its functioning.

**Keywords:** strategic management, development strategy, PEST analysis, methods of strategic analysis, catering business, economic instability

**For citation:** Serikov K. N., Anisimov A. Yu. Features of evaluating the effectiveness of the restaurant business strategy in conditions of economic instability. *State and Municipal Management. Scholar Notes.* 2023;(2):69–78. (In Russ.). <https://doi.org/10.22394/2079-1690-2023-1-2-69-78>

### **Введение**

В условиях экономической нестабильности большое значение имеют ситуационные факторы, которые необходимо учитывать в процессе формирования стратегии развития организаций ресторанного бизнеса и ее предварительной оценке. Наиболее сильно на российский ресторанный бизнес повлияли, с одной стороны, кризис, вызванный пандемией коронавируса COVID-19, с другой стороны, геополитическая напряженности и антироссийские санкции. Отрицательное влияние указанных глобальных процессов обусловили необходимость адаптации стратегического развития организаций, в том числе, функционирующих в ресторанном бизнесе. При этом изменились критерии оценки стратегий развития, что, в свою очередь, требует проведение исследований по формированию новых адаптированных методик оценки эффективности. Ресторанный бизнес является одной из отраслей наиболее пострадавших от пандемии коронавируса, поскольку организаций общепита напрямую касались антиковидные ограничения, которые снизили поток посетителей и оборот в 2020 г. среднем упал на 21,3 % [1], в середине 2021 г. начался резкий рост объемов, который вывел ресторанный бизнес практически на доковидный уровень, однако, события февраля 2022 г. из-за снижения целевой аудитории прибыль упала на 30%<sup>1</sup>. Таким образом, появилась потребность разработки новых стратегий развития, а также инновационных подходов к их оценке. На данный момент многие организации в рамках стратегического анализа проводят комплексную диагностику своего состояния по функциональным блокам, однако, как уже упоминалось выше, в процессе формирования стратегии развития необходима ее предварительная оценка на эффективность. Для осуществления такой оценки необходимо формировать адаптированные методики, объединяющие инструменты комплексного анализа. Набор показателей для системы подбирается исходя из конкретных параметров организации или ее отраслевой принадлежности. Результат оценки эффективности показывает насколько целесообразна та или иная стратегия развития.

Таким образом, учитывая, что для организаций ресторанного бизнеса набор оптимальных показателей оценки эффективности стратегии развития остается не до конца изученным, можно сделать вывод, что выбранная тема очень актуальна.

### **Обзор литературы**

Вопросы адаптации существующих методик оценки эффективности стратегии организаций ресторанного бизнеса к быстро меняющимся условиям внешней среды сектора являются важной составляющей исследований развития ресторанного бизнеса РФ, поэтому научный интерес к данной тематике остается высоким. За последние пять лет среди отечественных авторов можно выделить А. Н. Алексеева, М. Е. Анохину, Г. В. Королева, Е. А. Кыштымова и др.

Особенности стратегического управления российскими организациями ресторанного бизнеса в современных условиях отражено в работах Н. А. Ковалеву, А. С. Троценко.

В международном научном сообществе также проводятся исследования вопросов сравнительного анализа существующих методик оценки эффективности стратегии развития, при этом можно выделить следующих зарубежных авторов: J. Franc-Dąbrowska, M. Pogada-Rochon, R. Suwała. Обобщая направления работ данных авторов, можно сказать, что акцент сделан на оценку особенностей стратегий организаций в условиях экономической нестабильности.

<sup>1</sup> Тенденции ресторанной индустрии 2023 [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://vc.ru/u/1407443-anastasiya-hramova/594366-tendencii-restorannoy-industrii-2023> (дата обращения: 06.03.2023).

Несмотря на научный интерес к теме поиска оптимального набора показателей для оценки эффективности стратегии развития ресторанного бизнеса многие вопросы остаются нерешенными и требуют дополнительных исследований.

### **Методы исследования**

Исследование проводилось при помощи таких общенаучных методов таких, как компаративный анализ, статистический анализ, бенчмаркинг, классификация и ранжирование, метод Черчмена-Аккофа. Предварительный выбор методик стратегического анализа (СА) для включения в исследование был произведен с помощью компаративного анализа. Окончательный выбор методик СА для включения в модель оценки эффективности стратегии был осуществлен при помощи оценки альтернатив по методике Черчмена-Аккофа. Выбор критериев оценки и окончательный набор показателей оценки был осуществлен на основе бенчмаркинга, т.е. были изучены лучшие практики использования показателей в рассматриваемой отрасли. PEST-анализ позволил оценить основные факторы, влияющие на ресторанный бизнес в среднесрочной перспективе. Статистический анализ позволил сформировать исходный набор показателей оценки, поскольку выборка была осуществлена на основе наиболее часто используемых показателей в ресторанном бизнесе. С помощью классификации и ранжирования была построена окончательная модель оценки эффективности стратегии развития организации.

### **Результаты исследования**

#### **1. Выбор оптимальных стратегических инструментов разработки стратегии ресторанного бизнеса**

Мировая экономическая система на данный момент находится в состоянии перехода к новому технологическому укладу, при этом она находится под влиянием трансформирующих глобальных тенденций, поэтому основным источником устойчивого развития в условиях экономической нестабильности выступают инновации. Инновации могут иметь различный характер, в том числе, в сфере управления. Управленческие технологии на стратегическом уровне включают в качестве одного из этапов оценку эффективности. Как уже было сказано выше, методики оценки для сохранения своей результативности должны адаптироваться под текущую ситуацию. В целом инновации в оценке эффективности могут развиваться по следующим направлениям:

- 1) новый набор показателей;
- 2) новый методический подход к оценке;
- 3) формирование принципиально новых оценочных моделей.

Все указанные направления могут привести к оптимизации оценки эффективности стратегии развития. Однако, на данный момент влияние внешней среды имеет ключевое значение для конечной эффективности стратегии развития, поэтому необходимо разработать оптимальную комбинацию методов стратегического анализа внешней среды и моделей оценки эффективности. В рамках данного исследования были рассмотрены два инструмента стратегического анализа:

- 1) PEST-анализ [2];
- 2) SWOT-анализ [3].

Для выбора оптимального инструмента воспользуемся методом Черчмена-Аккофа [4]. Таким образом, PEST-анализ – это альтернатива А; SWOT-анализ – альтернатива В. Далее выделим критерии оценки:

- 1) соответствие цели оценки (V1);
- 2) доступность исходных данных (V2);
- 3) возможность применения в различных условиях (V3);
- 4) возможность отражения специфики отрасли (V4);
- 5) уровень риска неверного прогноза (V5).

Результирующая таблица реализации данного метода представлена в табл. 1.

Данные табл. 1 демонстрируют, что полезность альтернативы А больше, чем альтернатива В, поэтому для включения в комплексную модель оценки эффективности целесообразно выбрать PEST-анализ. Для апробации результатов исследования проведем PEST-анализ по материалам московского ресторана Loona, принадлежащего компании ООО «Луна». Для этого сведем в табл. 2 качественные характеристики факторов, влияющих на рассматриваемую организацию.

Таблица 1 – Результирующая таблица оценки альтернатив\*

Table 1 – The resulting table for evaluating alternatives

Критерии \ Альтернативы	Нормированный коэффициент	А	В
V1	0,26	0,7	0,6
V2	0,06	0,9	0,5
V3	0,17	0,7	0,8
V4	0,29	0,8	0,9
V5	0,23	0,9	0,9
<b>Полезность</b>	-	<b>0,78</b>	<b>0,69</b>

\* Источник: составлено авторами на основании [4]

Таблица 2 – Качественный PEST-анализ\*

Table 2 – Qualitative PEST analysis

PEST-факторы	Что дает возможности развития?	Что представляет угрозу?
Политические и правовые факторы	1. Государственная поддержка бизнеса	1. Антироссийские санкции
Экономические факторы	1. Увеличение спроса на итальянскую кухню; 2. Рост спроса на фаст-фуд	1. Рост инфляции; 2. Падение спроса на ресторанные услуги в целом; 3. Усиление конкуренции
Социальные факторы	1. Изменение покупательских привычек 2. Стремление к активному отдыху, после продолжительной самоизоляции	1. Снижение у населения располагаемого дохода; 2. Изменение стиля жизни из-за ухода большого количества иностранных ресторанных брендов
Технологические факторы	1. Развитие ИТ-технологии в ресторанном бизнесе	1. Ограниченность к доступу новых технологий и продуктов из-за антироссийских санкций
Экологические факторы	1. Увеличение спроса на экологические продукты	1. Повышенное внимание к экологической обстановке

\*Источник: составлено авторами с использованием<sup>1</sup>

В таблице 2 представлены наиболее значимы для рассматриваемой организации факторы внешней среды.

Далее проведем количественный PEST-анализ ООО «Луна» (табл. 3). Для этого используем балльный метод, шкала от 1 до 3.

<sup>1</sup> ООО «Луна» [Электронный ресурс] : Rusprofile. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/11775645> (дата обращения 15.05.2023)

Таблица 3 – Количественный PEST-анализ\*

Table 3 – Quantitative PEST analysis

Факторы	Важность для отрасли – X	Влияние на организацию – Y	Направленность влияния – Z	Степень важности S=X*Y*Z
1. Политические				-3
1.1. Государственная поддержка бизнеса	3	2	1	6
1.2. Антироссийские санкции	3	3	-1	-9
2. Экономические				-5
2.1. Рост спроса на итальянскую кухню	2	3	1	6
2.2. Рост спроса на фаст-фуд	2	3	1	6
2.3. Рост инфляции	2	2	-1	-4
2.4. Падение спроса на ресторанные услуги в целом	3	3	-1	-9
2.5. Усиление конкуренции	2	2	-1	-4
3. Социокультурные				-7
3.1. Изменение покупательских привычек	2	1	1	2
3.2. Стремление к активному отдыху, после продолжительной самоизоляции	2	2	1	4
3.3. Снижение у населения располагаемого дохода	3	3	-1	-9
3.4. Изменение стиля жизни из-за ухода большого количества иностранных ресторанных брендов	2	2	-1	-4
4. Технологические				0
4.1. Развитие ИТ-технологии в ресторанном бизнесе	1	1	1	1
4.2. Ограниченность к доступу новых технологий и продуктов из-за антироссийских санкций	1	1	-1	-1
5. Экологические				0
5.1. Увеличение спроса на экологические продукты	2	1	1	2
5.2. Повышенное внимание к экологической обстановке	2	1	-1	-2

\*Источник: составлено авторами с использованием<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ООО «Луна» [Электронный ресурс] : Rusprofile. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/11775645> (дата обращения 15.05.2023)

Как показывают данные табл. 3, в целом все группы факторов, кроме технологических и экологических оказывают отрицательное совокупное влияние на развитие организации ресторанного бизнеса. Это вызвано сильным влиянием отрицательных факторов, воздействующих на данную бизнес-сферу. При этом технологические и экологические факторы влияют нейтрально. Наиболее значимыми факторами, влияющим на компанию в данный момент являются:

- 1) антироссийские санкции;
- 2) падение спроса на ресторанные услуги в целом;
- 3) снижение у населения располагаемого дохода.

Составим резюме анализа внешних стратегических факторов (табл. 4).

**Таблица 4 – EFAS – резюме анализа внешних стратегических факторов\***

Table 4 – EFAS – summary of the analysis of external strategic factors

Внешние стратегические факторы	Вес	Оценка	Взвешенная оценка
<i>Возможности</i>			
1. Государственная поддержка бизнеса	0,09	6	0,55
2. Рост спроса на итальянскую кухню	0,09	6	0,55
3. Рост спроса на фаст-фуд	0,09	6	0,55
4. Изменение покупательских привычек	0,03	2	0,06
5. Стремление к активному отдыху, после продолжительной самоизоляции	0,06	4	0,24
6. Развитие ИТ-технологий в ресторанном бизнесе	0,02	1	0,02
7. Изменение стиля жизни из-за ухода основных иностранных брендов	0,03	2	0,06
<i>Угрозы</i>			
1. Антироссийские санкции	0,14	9	1,23
2. Рост инфляции	0,06	4	0,24
3. Падение спроса на ресторанные услуги в целом	0,14	9	1,23
4. Усиление конкуренции	0,06	4	0,24
5. Снижение у населения располагаемого дохода	0,14	9	1,23
6. Увеличение спроса на экологические виды продуктов	0,02	1	0,02
7. Ограниченность к доступу новым технологиям и продуктам из-за антироссийских санкций	0,02	1	0,02
8. Повышенное внимание к экологической обстановке	0,03	2	0,06
<b>Суммарная оценка</b>	<b>1,00</b>	<b>66</b>	<b>6,27</b>

\* Источник: разработано авторами по результатам проведённого анализа

Как показывают данные табл. 4, влияние внешних стратегических факторов на ООО «Луна» значительно, и в целом, обстановка неблагоприятная для развития бизнеса, несмотря на наличие положительно влияющих факторов. Поэтому очень важно наличие объективных факторов оценки эффективности стратегии организации для понимания может ли организация правильно реагировать на возникающие угрозы и возможности. Проанализируем эффективность текущей стратегии организации и систему ее оценки.

## **2. Разработка модели оценки эффективности стратегии развития с помощью системы сбалансированных показателей**

На данный момент в литературе выделяют множество показателей эффективности стратегии организаций, которые применимы для ресторанного бизнеса. Однако, все они являются в известной степени универсальными, что, с одной стороны, является их достоинством поскольку предполагает широкий охват объектов исследования, а, с другой стороны, недостатком, поскольку

они не в достаточной мере отражают отраслевую специфику [5]. Поэтому на основе изучения специальной литературы [5], [6] была предложена следующая система показателей, основанная на системе сбалансированных показателей, позволяющая комплексно оценить эффективность стратегии организации ресторанного бизнеса. Предлагаемая для использования в дальнейшем исследовании система содержит четыре блока, которые советуют блокам стратегической карты, а именно:

- 1) увеличение стоимости компании;
- 2) увеличение объема оказания услуг;
- 3) увеличение эффективности услуг;
- 4) повышение квалификации персонала.

Сформулируем конкретные показатели оценки эффективности стратегии развития ресторанного бизнеса для достижения требуемых изменений (табл. 5).

**Таблица 5 – Показатели оценки эффективности стратегии развития ООО «Луна»\***

Table 5 – Indicators for evaluating the effectiveness of the development strategy of Luna LLC

Проблема	Направление совершенствования	Показатель	Результат, %	
			Снижение потерь / уменьшение времени	Рост прибыли
<b>1. Количество рекламаций</b>				
1.1.	Анализ выполнения предыдущих целевых показателей	Процент выполнения целевых показателей	5	3,5
1.2.	Формирование стратегического плана по качеству	Процент достижения стратегических целей	27	
<b>Итого</b>			<b>45</b>	
<b>2. Количество клиентов в год (качество услуг)</b>				
2.1	Оценка обратной связи с потребителями	Уровень квалификации маркетологов	2	3,5
2.2	Оценка работы основных подразделений	Уровень квалификации владельцев-процессов	36	
2.3	Формирование стратегического плана	Уровень автоматизация бизнес-процессов стратегического управления	7	
<b>Итого</b>			<b>45</b>	
<b>3. Длительность (стоимость) бизнес-процесса «Стратегическое управление»</b>				
3.1	Анализ выполнения предыдущих целевых показателей	Уровень себестоимости бизнес-процессов стратегического управления	34	10
3.2	Анализ результатов аудиторских проверок	Уровень соответствия стандартам менеджмента качества	26	
3.3	Оценка обратной связи с потребителями	Уровень рекламаций, %	26	
3.4	Оценка работы основных бизнес-процессов	Темп роста чистой прибыли	20	
3.5	Формирование стратегического плана	Повышение степени достижения стратегических целей	15	
<b>Итого</b>			<b>95</b>	

\* Источник: составлено авторами с использованием [6], [7]

Информация, представленная в табл. 5, свидетельствует о том, что, если данные мероприятия будут успешно реализованы, то это приведет к ликвидации проблемы, которая не позволяла объективно оценивать стратегию развития организаций ресторанного бизнеса и обеспечит рост прибыльности и рентабельности.

В оценочной модели необходимо также предусмотреть возможность прогнозирования показателей, так как внешняя среда организаций ресторанного бизнеса очень изменчива. В целом можно использовать любые прогнозные модели, однако, в ситуациях, характеризующихся высокой степенью неопределенности, есть смысл опираться на экспертные методы, такие как разработка сценариев [7], в сочетании с приемами стратегического анализа (табл. 6).

**Таблица 6 – Заключительная модель оценки эффективности стратегии развития\***

Table 6 – The final model for evaluating the effectiveness of the development strategy

Сценарии	Факторы (STEPLE)	Предлагаемые показатели
1. Нормальный (наиболее вероятный)	1. политические;	1. EBIT
2. Оптимистичный	2. экономические;	2. EBITDA
3. Пессимистичный	3. социальные;	3. EBITDAR
	4. технологические;	4. NOPAT
	5. правовые;	5. EBIAT
	6. экологические	6. OIBDA
		7. NPV
		8. IRR

\* Источник: разработано авторами

Представленная в табл. 6 модель оценки эффективности стратегии развития может быть использована для ресторанного бизнеса, поскольку содержит показатели характерные для этого вида деятельности, а также есть возможность учета специфики отрасли путем использования результатов STEP-анализа.

Необходимо отметить, что оценка эффективности стратегии может осуществляться на разных этапах:

- 1) предварительный (прогнозный, до реализации разработанной стратегии);
- 2) промежуточный (стратегия реализована на 50%);
- 3) заключительный (стратегия реализована полностью, можно анализировать результаты) [6].

Предлагаемая в рамках данного исследования модель оценки предназначена для первого этапа оценки, однако, она является достаточной гибкой для модификации под другие этапы. Промежуточный этап отличается в основном анализируемым периодом, главные отличия находятся на уровне заключительного этапа. Это обусловлено тем, что главной задачей оценки на заключительном этапе является оценка степени достижения целей. Исходя из этого в заключительный этап необходимо добавить инструменты сравнительного анализа, а также диагностики причин недостижения целей.

Таким образом, система показателей эффективности стратегии развития организации ресторанного бизнеса представляет собой сложный комплекс, позволяющий контролировать параметры организации, отражающие процесс стратегического управления. Каждый KPI обладает своими специфическими особенностями, требующими своих инструментов и приемов. Особенно важно оценить необходимость тех или иных управленческих решений, которые призваны регулировать деятельность всей организации на основе результатов разработки мероприятий по совершенствованию стратегий развития организаций.

### Заключение и выводы

Таким образом, можно сделать вывод, что оценка эффективности стратегии развития представляет собой сложный процесс, требующий применения на разных его этапах специфических инструментов. Одним из таких инструментов является PEST-анализ, позволяющий оценить состояние внешней среды ресторанного бизнеса, что в условиях экономической нестабильности является обязательным условием для разработки эффективной стратегии развития. Кроме того,



это обуславливается наличием потребности, как в прогнозном прогнозировании эффективности стратегии, так и в оценки результатов ее реализации.

Решению задач оценки эффективности стратегии способствуют инновации в методологии оценки, в том числе, использование разработанной модели оценки устраняет несколько актуальных проблем, связанных с адаптацией методики оценки к внешней среде и специфике ресторанного бизнеса.

Развитие систем оценки на основе сбалансированной системы показателей позволяет комплексно оценивать уровень эффективности разработанной стратегии и выявлять, те ее аспекты, которые нуждаются в совершенствовании. Кроме того, предлагаемая модель оценки эффективности является достаточно гибкой для использования при определённой модификации на всех этапах оценки.

### Список источников

1. Лазутина А. Л., Сафатова К. С., Крылова Р. В., Моровова И. М. Современные тренды развития ресторанного бизнеса в России // Московский экономический журнал. 2020. №8. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-razvitiya-restorannogo-biznesa-v-rossii> (дата обращения: 07.03.2023).

2. Кыштымова Е. А., Медик Д. О. Стратегический менеджмент: современные концепции [Электронный ресурс] // Символ науки. 2017. № 2. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-menedzhment-sovremennye-kontseptsii> (дата обращения 16.02.2023)

3. Королев Г. В., Анохина М. Е. Развитие стратегии компании в условиях нестабильной экономической ситуации // Бюллетень науки и практики. 2019. № 6. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-strategii-kompanii-v-usloviyah-nestabilnoy-ekonomicheskoy-situatsii> (дата обращения: 06.03.2023).

4. Алексеев А. Н., Королев Г. В. Управленческая диагностика в стратегическом менеджменте // Бюллетень науки и практики. 2019. № 7. – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-diagnostika-v-strategicheskom-menedzhmente> (дата обращения: 06.03.2023).

5. Троценко А. С., Ковалева Н. А. Особенности формирования финансовых стратегий корпораций на современном этапе [Электронный ресурс] // Интернет-журнал «НАУКОВЕДЕНИЕ». Том 9. 2017. №3 – Режим доступа: <http://naukovedenie.ru/PDF/88EVN317.pdf> (дата обращения 16.02.2023)

6. Porada-Rochon M., Franc-Dąbrowska J., Suwała R. Eliminating the Effects of the Companies Insolvency Risk – A Model Approach // WERI-World Economic Research Institute, April 2016. – URL: <http://wp.econworld.org/wp-content/uploads/2016/04/WP2006002.pdf>

7. Siadat M., Hammarlid O. Net Stable Funding Ratio: Impact on Funding Value Adjustment // Quantitative Finance, Jan 2017, URL: <https://arxiv.org/pdf/1701.00540.pdf>

### References

1. Lazutina A. L., Safatova K. S., Krylova R. V., Morovova I. M. Modern trends in the development of the restaurant business in Russia. *Moskovskii ekonomicheskii zhurnal = Moscow Economic Journal*. 2020;(8). Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-trendy-razvitiya-restorannogo-biznesa-v-rossii> [Accessed 07 March 2023]. (In Russ.)

2. Kyshtymova E. A., Medic D. O. Strategic management: modern concepts [Electronic resource]. *Simvol nauki = Symbol of science*. 2017;(2). Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskiy-management-sovremennye-kontseptsii> [Accessed 16 February 2023]. (In Russ.)

3. Korolev G. V., Anokhina M. E. Development of the company's strategy in an unstable economic situation. *Byulleten' nauki i praktiki = Bulletin of Science and Practice*. 2019;(6). Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-strategii-kompanii-v-usloviyah-nestabilnoy-ekonomicheskoy-situatsii> [Accessed 06 March 2023]. (In Russ.)

4. Alekseev A. N., Korolev G. V. Management diagnostics in strategic management. *Byulleten' nauki i praktiki = Bulletin of Science and Practice*. 2019;(7). Available from: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskaya-diagnostika-v-strategicheskome-managemente> [Accessed 06 March 2023]. (In Russ.)

5. Trotsenko A. S., Kovaleva N. A. Features of the formation of financial strategies of corporations at the present stage [Electronic resource]. *Internet-zhurnal «NAUKOVEDENIE» = Internet journal "SCIENCE"*. 2017;9(3). Available from: <http://naukovedenie.ru/PDF/88EVEN317.pdf> [Accessed 16 February 2023]. (In Russ.)

6. Porada-Rochon M., Franc-Dąbrowska J., Suwała R. Eliminating the Effects of the Companies Insolvency Risk – A Model Approach. WERI-World Economic Research Institute, April 2016. Available from: <http://wp.econworld.org/wp-content/uploads/2016/04/WP2006002.pdf>

7. Siadat M., Hammarlid O. Net Stable Funding Ratio: Impact on Funding Value Adjustment. *Quantitative Finance*, Jan 2017. Available from: <https://arxiv.org/pdf/1701.00540.pdf>

### **Информация об авторах**

К. Н. Сериков – аспирант кафедры предпринимательства и конкуренции факультета бизнеса Университета «Синергия».

А. Ю. Анисимов – кандидат экономических наук, доцент, заместитель директора по учебно-методической работе факультета информационных технологий, доцент кафедры информационного менеджмента и информационно-коммуникационных технологий им. профессора В. В. Дика Университета «Синергия».

### **Information about the authors**

K. N. Serikov – PhD Student, Department of Entrepreneurship and Competition, Faculty of Business, Synergy University.

A. Yu. Anisimov – Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Deputy Director for Educational and Methodological Work of the Faculty of Information Technologies, Assistant Professor of the Department of Information Management and Information and Communication Technologies named after Professor V.V. Dick, Synergy University.

**Вклад авторов:** все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

**Contribution of the authors:** the authors contributed equally to this article. The authors declare no conflicts of interests.

Статья поступила в редакцию 15.05.2023; одобрена после рецензирования 25.05.2023; принята к публикации 26.05.2023.

The article was submitted 15.05.2023; approved after reviewing 25.05.2023; accepted for publication 26.05.2023.