

Оригинальная статья
УДК 303.4:642.58

Стратегирование системы организованного школьного питания в условиях цифровизации

А. Ю. Панькова¹, И. В. Корчагина²

¹Муниципальное автономное учреждение «Школьное питание», Кемерово, Россия

²Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия

¹sp@scf42.ru

²korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>

Аннотация: Питание детей и подростков – стратегически важный фактор качества жизни и благополучия. Однако стратегирование систем организованного школьного питания изучено недостаточно, особенно с учетом трендов внедрения цифровых технологий. Цель исследования – разработать и обосновать теоретико-методические положения стратегирования систем организованного школьного питания в условиях внедрения цифровых технологий. Исследование основано на общей теории стратегии и методологии стратегирования В. Л. Квинта. Объект исследования – система организованного школьного питания. Определили основные направления стратегического развития организованного школьного питания, а именно использование инновационных подходов в основной деятельности и цифровизация производства и составления меню. Разработали миссию объекта стратегирования, основанную на интересах и ценностях ключевых стейкхолдеров. Сформулировали четыре стратегических приоритета: обеспечение максимально полного соответствия меню потребностям школьников и возможностям их родителей и опекунов, в том числе за счет его диверсификации; максимально полное использование цифровых технологий в сферах маркетинга, производства и логистики; формирование коллабораций и запуск новых проектов по производству сельскохозяйственной продукции для диверсификации меню с товаропроизводителями региона; стратегическое расширение деятельности – развитие Центра компетенций и выход на новые рынки. По каждому приоритету сформулировали стратегические цели, гарантирующие его реализацию, которые обеспечены конкурентными преимуществами. В работе была представлена матрица И. Ансоффа, показывающая новые рынки, товары и направления расширения деятельности объекта стратегирования. Результаты исследования могут быть использованы в деятельности предприятий, занимающихся организацией питания школьников. **Ключевые слова:** теория стратегии, методология стратегирования, стратегические приоритеты, цифровые технологии, организованное школьное питание, качество жизни, меню

Цитирование: Панькова А. Ю., Корчагина И. В. Стратегирование системы организованного школьного питания в условиях цифровизации // Стратегирование: теория и практика. 2023. Т. 3. № 1. С. 108–123. <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-108-123>

Поступила в редакцию 20.01.2023. Прошла рецензирование 30.01.2023. Принята к печати 01.02.2023.

original article

Strategizing the System of School Catering in the Context of Digitalization

Anastasia Yu. Pan'kova¹, Irina V. Korchagina²

¹Municipal Autonomous Institution "School Catering", Kemerovo, Russia

²Kemerovo State University, Kemerovo, Russia

¹sp@scf42.ru

²korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>

Abstract: For children and adolescents, diet is a strategically important factor that affects their quality of life and well-being. However, the strategizing of school meals systems remains understudied, especially in the aspect of digitalization. This article introduces theoretical and methodological provisions for strategizing the systems of school catering in the context of digitalization. The research was based on the general theory of strategy and methodology of strategizing developed by V.L. Kvint. The authors determined the innovative approaches to the strategic development of public-school catering and the role of digitalization in the production process and menu planning. The strategic mission was designed based on the interests and values of the key stakeholders. The list of strategic priorities included four points. First, the menu should be diverse and comply both with the dietary needs of schoolchildren and the average family income. Second, marketing, production, and logistics need to rely on digital technologies. Third, new joint agricultural projects are to diversify the local menu. Fourth, strategic expansion includes a Competence Center and new markets. Each priority requires specific strategic goals and competitive advantages. The article also introduces I. Ansoff's matrix that demonstrates new markets, products, and expansion prospects. The results can help school catering enterprises to strategize their development

Keywords: theory of strategy, methodology of strategizing, strategic priorities, digital technologies, school meals, quality of life, menu

Citation: Pan'kova AYu, Korchagina IV. Strategizing the System of School Catering in the Context of Digitalization. *Strategizing: Theory and Practice*. 2023;3(1):108–123. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2782-2435-2023-3-1-108-123>

Received 20 January 2023. Reviewed 30 January 2023. Accepted 01 February 2023.

数字化背景下有组织的学校供餐系统的战略化

A.Yu. Pan'kova¹, I.V. Korchagina²

¹克麦罗沃市“学校供餐”自治机构，俄罗斯，克麦罗沃市

²克麦罗沃国立大学，俄罗斯，克麦罗沃市

¹sp@scf42.ru

²korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>

摘要: 儿童和青少年的营养对他们的生活质量和幸福感具有战略意义。然而，对学校供餐系统战略化的研究还远远不够，特别是考虑到引入数字技术的趋势。本研究的目的是为数字化背景下的学校供餐系统的战略化提供理论和方法论原则并加以论证。该研究基于V. L. 昆特的战略理论和战略化方法论。研究对象是有组织的学校供餐系统。确定了有组织的学校供餐系统的战略发展方向，即在核心业务中使用创新方法，以及生产及菜单制作的数字化。根据主要利益相关者的利益和价

значение制定了战略化对象的使命。制定了四个战略优先事项：确保菜单满足学生的需求、家长和监护人的能力，包括通过菜单的多样化；在营销、生产和物流领域充分利用数字技术；形成合作关系，与该地区的生产商一起启动农产品生产的新项目，使菜单多样化；战略扩张—发展能力中心和进入新市场。对于每个优先事项，都制定了具体的战略目标，以确保其实施，这些目标得到了竞争优势的充分支持。本文使用了安索夫矩阵，它显示了具体的新市场、产品和扩张方向。研究结果可用于学校供餐企业。

关键词：战略理论、战略化方法论、战略优先事项、数字技术、有组织的学校供餐、生活质量、菜单

部收到稿件的日期：2023年01月20日 日期：2023年01月30日 接受 表的日期：2023年02月01日

ВВЕДЕНИЕ

Питание является одним из критически важных факторов здоровья, благополучия и качества жизни человека. Цели устойчивого развития Организации Объединенных Наций включают в себя ликвидацию голода, но продовольственная проблема в той или иной форме все равно сопровождает человечество¹. Если в странах с низким уровнем дохода имеет место абсолютный дефицит питания по калорийности, то в более развитых странах часто встречается функциональный голод, т. е. дефицит ряда необходимых веществ при номинально полной или даже избыточной калорийности рациона². Формирование систем питания на разных уровнях требует стратегического подхода, поскольку связано с понятиями «качество жизни» и «хорошая жизнь», которые являются основополагающими в стратегии³.

В XX веке научная мысль выработала большое число подходов, теорий и концепций стра-

тегического менеджмента. Г. Минцберг выделяет 10 школ стратегий^{4,5}. Три нормативные (или предписывающие) школы могут служить инструментальной и методической основой при разработке стратегий. Положения других школ отражают реальные аспекты стратегических процессов, которые могут негативно отражаться на стратегировании компании. Например, нельзя не учитывать феномены оппортунизма и влияние внешней среды, но недопустимо их абсолютизировать. В рамках проводимого исследования в качестве теоретической и методологической основы принята теория стратегии и методология стратегирования академика В. Л. Квинта и его научной школы, плодотворно работающей в Московском государственном университете им. М. В. Ломоносова^{6,7,8,9,10,11}

С позиции будущего страны важны качество и доступность питания для детей и подростков, поскольку их организм находится в стадии раз-

¹ Цель 2: Ликвидация голода, обеспечение продовольственной безопасности и улучшение питания и содействие устойчивому развитию сельского хозяйства. URL: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/ru/hunger> (дата обращения: 10.01.2023).

² Никуличев Ю. В. Глобальная продовольственная проблема. М.: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2020. 59 с.

³ Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // Экономика качества. 2013. № 4. С. 1–16.

⁴ Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблишер, 2019. 512 с.

⁵ Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampe J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press, 1998. 410 p.

⁶ Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>

⁷ Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>

⁸ Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>

⁹ Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>

¹⁰ Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. Т. 85. № 1. С. 15–21.

¹¹ Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. Т. 79. № 7. С. 6–11.

вития, и дефицит негативно сказывается на здоровье в более зрелом возрасте. Это определяет стратегическое значение систем организованного школьного питания в современных условиях. Большинство стран мира как с высоким, так и низким уровнем дохода уделяет внимание организации питания в школах^{12,13,14,15,16,17,18}.

В Российской Федерации с 2008 г. система организованного питания в школах была практически полностью перестроена, т. е. произошла ее централизация. Благодаря этому достигнута практически полная обеспеченность образовательных организаций столовыми, а охват детей и подростков организованным питанием вырос. С 2020 г. по решению Президента РФ введено бесплатное горячее питание для школьников младших классов. Кемеровская область – Кузбасс и город Кемерово входят в число лидеров по организации школьного питания. Регион входит в топ-10 по данным опроса школьников по поводу качества питания и состояния столовых в рамках проекта Российского движения школьников «Шеф в школе»¹⁹.

В соответствии с теорией стратегии и методологией стратегирования академика В. Л. Квинта достижения ретроспективы и не гарантируют будущих успехов. Поэтому нужно постоянно ориентироваться на будущее, стремясь опере-

дить конкурентов по фактору времени^{20,21}. Высокая турбулентность внешней среды и сложности функционирования агропромышленного комплекса и системы питания жителей Кемеровской области – Кузбасса, а также неполный охват школьников 5–11 классов горячим питанием требуют инновационного стратегического подхода к будущим преобразованиям²². Различные аспекты стратегирования систем организованного школьного питания мало исследованы, особенно применительно к условиям цифровой экономики. Теоретические и прикладные аспекты стратегирования систем организованного школьного питания нуждаются в дальнейших исследованиях, которые принимали бы во внимание стратегические инновационные возможности цифровых технологий.

Поэтому цель исследования – разработать и обосновать теоретико-методические положения стратегирования систем организованного школьного питания в условиях внедрения цифровых технологий.

ОБЪЕКТЫ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Исследование опирается на теорию стратегии и методологию стратегирования профессора В. Л. Квинта. Также учитывались положения «школы планирования» И. Ансоффа и

¹² Гаврюшин М. Ю., Сазонова О. В., Бородина Л. М. Школьное питание как фактор нарушения физического развития детей // Вопросы питания. 2016. Т. 85. № S2. С. 185.

¹³ Горелова Ж. Ю. Современные отечественные и зарубежные исследования о здоровом питании детей и подростков // Здоровье семьи – 21 век. 2018. Т. 1. № 1. С. 25–41.

¹⁴ Гращенков Д. В., Чугунова О. В., Арисов А. В. Современные подходы к организации детского питания // Пищевая промышленность. 2019. № 2. С. 65–70.

¹⁵ Школы как системы улучшения питания. Продовольствие и питание в школах – новый взгляд. URL: <https://www.unscn.org/uploads/web/news/document/School-Paper-RU-WEB.pdf> (дата обращения: 15.01.2023).

¹⁶ Nutrition technology for K-12 Schools: The greatest gift of all. URL: <https://www.linq.com/blog/nutrition/nutrition-technology-greatest-gift-of-all> (дата обращения: 15.01.2023).

¹⁷ Story M., Miller L., Lott M. The school nutrition and meal cost study-i: Overview of findings related to improving diet quality, weight, and disparities in US children and policy implications // Nutrients. 2021. Vol. 13. № 4. <https://doi.org/10.3390/nu13041357>

¹⁸ The impact of primary school nutrition policy on the school food environment: a systematic review / L. Grigsby-Duffy [et al.] // Health Promotion International. 2022. Vol. 37. № 5. <https://doi.org/10.1093/heapro/daac084>

¹⁹ Съедобное-несъедобное: Красноярский край и другие регионы вошли в рейтинг школьного питания проекта РДШ «Шеф в школе». URL: <https://рдш.рф/news/4588> (дата обращения: 15.01.2023).

²⁰ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

²¹ Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>

²² Панькова А. Ю., Корчагина И. В. Стратегическое развитие систем организованного питания в условиях цифровизации // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов V международной научно-практической конференции. Кемерово, 2022. С. 140–147. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2962-5>

концепции «Индустрии 4.0» К. Шваба^{23,24,25}. В работе использовались общенаучные методы исследования, в том числе включенное наблюдение, анализ, синтез, индукция, дедукция, исторический и сравнительный анализ, изучение лучшего опыта. Использовались статистические методы для оценки количественных данных (анализ трендов, структурный анализ). Были проведены OTSW-анализ, анализ интересов и ценностей стейкхолдеров, оценка обеспеченности стратегических приоритетов конкурентными преимуществами.

Объектом исследования являлась система организованного школьного питания в условиях цифровизации. Полигоном исследования выступило Муниципальное автономное учреждение «Школьное питание» (МАУ «Школьное питание», г. Кемерово, Кемеровская область – Кузбасс, Россия).

РЕЗУЛЬТАТЫ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

В соответствии с общей теорией стратегии и методологией стратегирования инностранного члена РАН В. Л. Квинта для разработки стратегии необходимо выполнить OTSW-анализ, отражающий благоприятные шансы во внешней среде для объекта управления²⁶.

1. Возможности (Opportunities):

- наличие цифровых технологий, позволяющих на основе цифровых двойников, больших данных и предиктивной аналитики радикально повысить результативность и эффективность деятельности;
- использование новых продуктов и блюд, включая элементы принципов локаворской кухни;
- потенциал спроса на качественное питание, построенное на определенных принципах, со стороны части населения;

- рост кулинарной и гастрономической компетентности населения;
- рост численности школьников г. Кемерово из-за демографических тенденций;
- возможность развития и тиражирования компетенций в организации школьного питания вне региона;
- диверсификация деятельности (столовые вне школ, полуфабрикаты, кейтеринг).

2. Угрозы (Threats):

- рост цен на продовольствие и другие закупки;
- негативные пищевые привычки части населения;
- отрицательное отношение к определенным традиционным продуктам и системам питания со стороны части населения;
- диспропорции производства и потребления различных групп продуктов питания в Кемеровской области – Кузбассе, устоявшиеся негативные стереотипы питания;
- технико-технологические проблемы сельского хозяйства Кемеровской области – Кузбасса;
- стагнация реальных доходов населения Кемеровской области – Кузбасса;
- рост информированности и требовательности потребителя, возможность быстрого тиражирования негативной информации через интернет и социальные сети.

3. Внутренние сильные стороны (Strengths):

- обеспечение полноценного питания с точки зрения питательной ценности;
- значительный эффект масштаба;
- высокая стабильность и возможность бюджетной поддержки;
- полностью сформированная инфраструктура и производственная система;

²³ Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.

²⁴ Alabina T. A., Mishchenko V. V. Economic research of development strategies abroad, in the USSR and modern Russia: A brief overview and systematization // Proceedings of the Volgograd State University International Scientific Conference "Competitive, Sustainable and Safe Development of the Regional Economy" (CSSDRE 2019). Vladivostok, 2019. P. 383–390. <https://doi.org/10.2991/cssdre-19.2019.75>

²⁵ Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2022. 208 с.

²⁶ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

- централизованное производство со стабильным качеством;
- лидерство Кемеровской области – Кузбасса по качеству школьного питания (топ-10 среди всех регионов страны).

4. Внутренние слабые стороны (Weaknesses):

- необходимость выполнять жесткие санитарно-гигиенические ограничения, сужающие возможности формирования разнообразного меню;
- ограниченный охват школьников горячим питанием на платной основе (начиная с 5 класса) – около 50 %;
- низкая доля «заработанных денег», т. е. поступлений от приносящей доход деятельности по сравнению с бюджетными средствами.

Как указывает профессор В. Л. Квинт, чтобы правильно сформулировать миссию объекта стратегирования, требуется выделить интересы и ценности стейкхолдеров, которые должна отражать стратегия²⁷. Как и любая организация, рассматриваемый объект стратегирования имеет персонал, потребителей и поставщиков. Однако авторы считают необходимым разделить школьников как непосредственных потребителей, с одной стороны, и родителей и опекунов в качестве плательщиков, с другой. Также в качестве отдельного стейкхолдера нужно рассматривать учредителя (администрация Кемеровского городского округа). В Кемеровской области – Кузбассе существует Региональный центр компетенций по организации школьного питания, который является обособленным специфическим стейкхолдером. На базе Центра предполагается тиражирование кузбасских решений на другие регионы страны, что следует учитывать в стратегировании. Рассмотрим основные ценности и интересы определенных выше стейкхолдеров.

Школьники: их интересует ассортимент, качество, вкусовые характеристики, температура блюд, удобство еды и использование предпочтительных продуктов. Для части из них важно

соответствие принципам определенного типа питания, наличие или отсутствие конкретных типов продуктов и блюд. На взгляд авторов, интересы и ценности школьников как непосредственных потребителей могут и должны подвергаться корректировке, поскольку их кулинарная грамотность и компетентность в области здорового питания ограничены (как и всех кемеровчан). Например, школьники не хотят есть рыбу «из-за костей и запаха». Поэтому нужно понимать существующие интересы и предпочтения детей и подростков (для этого могут использоваться большие данные, а также маркетинговые исследования). Следует уважительно и терпеливо развивать кулинарную культуру и культуру здорового питания. Для современных школьников важна реакция на их контент в социальных сетях – это является ценностью для них. В результате этого МАУ «Школьное питание» надо стремиться к тому, чтобы давать позитивные информационные поводы, а не негативные.

Родители и опекуны: их интересует качество питания, состав и ассортимент блюд (у разных поколений представления о подходящих продуктах и меню отличаются), отзывы и удовлетворенность школьников. Родителей также интересуют цены, которые мало волнуют самих школьников, и открытость информации о деятельности школьных столовых. Дополнительно усложняет деятельность МАУ «Школьное питание» разные пищевые предпочтения, привычки детей и родителей. Более старшее поколение уверено, что полноценный обед должен включать суп, но у детей и подростков это блюдо редко пользуется популярностью.

Поставщики: они заинтересованы в стабильных долгосрочных договорных отношениях по поставкам сырья и продуктов, а также в поддержании приемлемого уровня цен. МАУ «Школьное питание» предпочитает привлекать поставщиков именно из Кемеровской области – Кузбасса из-за сокращения транспортных расходов. Также это содействует комплексному

²⁷ Квинт В. Л. Концепция стратегирования...

развитию региональной экономики. В определенных пропорциях привлекаются представители малого и среднего предпринимательства.

Авторские предложения о диверсификации продуктового состава школьного меню (например, введение пресноводной рыбы) предполагают реализацию совместных проектов с товаропроизводителями региона. Например, может быть рассмотрен вопрос о создании товарного производства пресноводной рыбы и расширении производства овощей (кроме картофеля). Конкурентным преимуществом таких проектов будет наличие объемного платежеспособного спроса.

Персонал: их интересы лежат в плоскости условий и оплаты труда, стабильности рабочего места. Работа в сфере общественного питания не исключает оппортунизм агента по отношению к принципалу.

Учредитель (администрация Кемеровского городского округа): его интересует выполнение муниципального задания, соблюдение норм и правил деятельности муниципального автономного учреждения, своевременная отчетность, сохранение благополучной стабильной ситуации в сфере школьного питания и недопущение крупных конфликтов и скандалов, в том числе в интернете. В стратегической перспективе для муниципалитета важно влияние деятельности объекта стратегирования на качество жизни школьников и формирование перспективного человеческого потенциала.

Контролирующие органы (Федеральная служба по надзору в сфере защиты прав потребителей и благополучия человека): они заинтересованы в соблюдении законодательства и подзаконных актов, регламентирующих деятельность в сфере общественного питания, в частности школьного.

Региональный центр компетенций по организации школьного питания Кемеровской области – Кузбасса является наиболее специфичным стейкхолдером. Он создан для введения единого стандарта школьного питания в регионе, выявления и тиражирования лучших практик,

распространения знаний и опыта по организации школьного питания, дополнительного обучения специалистов. Именно он занимается разработкой недельных меню. В соответствии со Стратегией социально-экономического развития Кемеровской области – Кузбасса до 2035 г. регион должен стать центром профессионального превосходства и развития опережающего образования в течение всей жизни. Это предполагает тиражирование лучших практик и компетенций на другие субъекты Российской Федерации. Поэтому интересы рассматриваемого стейкхолдера состоят в следующем:

- расширение охвата различными формами дополнительного образования и профессиональной переподготовки специалистов из всех регионов России;
- становление в качестве партнера по бенчмаркингу для систем организованного школьного питания из других регионов;
- рост статуса и доходов от этой деятельности.

Соответственно, партнеры Центра будут заинтересованы в повышении качества, результативности и эффективности систем организованного школьного питания в своих регионах и в развитии профессиональных компетенций и навыков.

Проанализировав интересы стейкхолдеров, авторы считают возможным выдвинуть положения, на которые будет опираться формулировка миссии. Данные положения вытекают из интересов стейкхолдеров, демонстрируя, что для них уникального и ценного делает объект стратегирования:

- содействие благополучию, качеству жизни школьников, их развитию и спокойствию родителей;
- синергетическое развитие с агропромышленным комплексом Кемеровской области – Кузбасса с использованием кластерных форм сотрудничества;
- повышение уровня школьного питания во всей стране с использованием региональных практик и компетенций;

– достижение целей деятельности и конкурентных преимуществ на основе цифровых технологий.

Таким образом, миссию МАУ «Школьное питание» авторы формулируют следующим образом – содействовать здоровью, благополучию, качеству жизни школьников и спокойствию родителей в г. Кемерово и в стране в целом на основе высокой кулинарной культуры, культуры здорового питания, широкого партнерства с производителями лучшей сельскохозяйственной продукции и использования опережающих цифровых технологий.

Следующий компонент стратегии – это стратегические приоритеты, которые должны быть оценены с точки зрения наличия конкурентных преимуществ. Авторы основываются на тезисе профессора В. Л. Квинта о том, что на первом этапе реализации стратегии нужно заниматься только приоритетами, обеспеченными конкурентными преимуществами. В перспективе допустимо учитывать приоритеты, которые не обладают соответствующими преимуществами, но их можно создать или восстановить за счет поступающих на первом этапе ресурсов. Для МАУ «Школьное питание» разработаны следующие стратегические приоритеты.

1. Обеспечение максимально полного соответствия меню потребностям школьников и возможностям их родителей и опекунов, в том числе за счет его диверсификации.

Ключевая характеристика организованного питания – это полное соответствие запросам потребителей по ценам и качеству. Неудовлетворенность школьников, их родителей и опекунов предлагаемым меню обуславливает потери пищи, неполноценный рацион детей и подростков, конфликты в сфере школьного питания. Это выливается в недостаточный охват школьников горячим питанием и ухудшает финансово-экономические показатели деятельности МАУ «Школьное питание».

Объектом стратегирования многое сделано, чтобы школьное питание было востребованным

и отвечало интересам потребителей, в частности составление недельных меню (это инновация для организованного питания в учебных заведениях). Взаимодействие со школьниками и родителями и предлагаемые им блюда находятся на другом уровне, чем 10–15 лет назад. Однако, как показывают результаты работы за 2019–2022 гг., охват школьников 5–11 классов горячим питанием на платной основе остается недостаточным.

Для реализации стратегического приоритета по полному соответствию меню потребностям школьников и возможностям родителей предусматриваются следующие стратегические цели:

- обеспечить наличие у объекта стратегирования полной информации относительно предпочтений школьников по питанию, включая большие данные;
- обеспечить объект стратегирования полной информацией относительно платежных возможностей и предпочтений родителей и опекунов, включая большие данные;
- планировать меню на основе больших данных, отражающих предпочтения потребителей, и прогнозировать спрос с использованием предиктивной аналитики;
- разрабатывать новые блюда на основе предиктивной аналитики, отражающей неудовлетворенные запросы пользователей и потенциальные тренды предпочтений;
- обеспечить соответствие цен платежным возможностям на основе технологии целевого ценообразования (таргет-костинга);
- вводить новые блюда и продукты для диверсификации ассортимента, включая пресноводную рыбу и блюда, содержащие те овощи и зелень, которые используются реже (с учетом больших данных и результатов фокус-групп).

Данный стратегический приоритет обеспечен конкурентными преимуществами объекта стратегирования. Во-первых, научно-техническим и организационно-методическим заделом

и наличием компетенций по планированию меню на основе инновационных технологий в Региональном центре компетенций по организации школьного питания Кемеровской области – Кузбасса. Важным компонентом конкурентного преимущества служит человеческий потенциал и позитивный опыт, накопленный МАУ «Школьное питание».

Во-вторых, возможность использовать технологии и инновационную инфраструктуру опорного вуза региона Кемеровского государственного университета. Он располагает передовыми компетенциями как в области организации общественного питания (в Технологическом институте пищевой промышленности), так и цифровых технологий и предиктивной аналитики (Институт цифры), а также имеет вычислительный кластер для работы с большими данными.

В-третьих, система школьного питания в Кемеровской области – Кузбассе и городе Кемерово занимает лидирующие позиции в стране. По результатам 2022 г. регион вошел в пятерку победителей Акции «Здоровое питание школьника». 12 старшеклассников из региона стали лидерами акции «Здоровое питание школьника» (в том числе 8 из Кемерово)²⁸.

2. Максимально полное использование цифровых технологий в сферах маркетинга, производства и логистики.

Цифровизация является процессом, который формирует конкурентные преимущества для тех пользователей, которые раньше конкурентов внедряют прорывные технологии. На предыдущем этапе развития МАУ «Школьное питание» сформировало определенные конкурентные преимущества на базе и за счет цифровых сервисов, став пионером в их внедрении. МАУ «Школьное питание» одним из первых в стране среди аналогичных учреждений предоставило возможность онлайн-оплаты через ПАО «Сбербанк России» и ввело личные карточки учеников, которыми они могут рассчитываться в столовых, буфетах и кафе (можно исключить наличный расчет,

ученики и учителя освобождены от денежных расчетов, а родители имеют возможность установить недельный лимит расходов). Для родителей и учителей функционирует программный модуль «Школьное питание», позволяющий назначать питание, просматривать историю заказов и статистику посещения учеником столовой, создавать и отменять заказы. Система интегрирована с электронным классным журналом и информационными системами ПАО «Сбербанк России».

Как было отмечено выше, цифровизация школьного питания в Кемеровской области – Кузбассе велась путем разработки и внедрения собственного программного продукта «Школьное питание», включающего два модуля: «Организованное питание» и «Свободный выбор». Модуль «Организованное питание» имеет такие возможности, как описание меню и комплексов, заказ и отмена питания, оплата питания, контроль, обратная связь (отправка обращений) и анкетирование по вопросам питания. Соответствующий программный продукт интегрирован с электронным дневником. Однако он не дает возможности осуществлять свободный выбор. Выбор по меню доступен в рамках модуля «Свободный выбор», который позволяет школьнику самому выбирать себе блюда на линии раздачи или в буфете и оплачивать их персональной картой.

Однако в современном сверхдинамичном мире прошлые инновации и преимущества быстро копируются конкурентами. Поэтому необходимы дальнейшие прорывные решения, опережающие конкурентов по фактору времени. Поэтому авторами в рамках рассматриваемого стратегического приоритета сформулированы две цели.

Первая цель – внедрение технологии работы с большими данными и предиктивной аналитики для использования больших информационных массивов, характеризующих востребованность блюд, особенности питания школьников, откли-

²⁸ Съедобное-несъедобное...

ки потребителей в интернете и социальных сетях, данные о спросе на те или иные позиции меню.

Центральным моментом организованного питания, требующим особого внимания, является планирование меню, наилучшим образом отвечающего спросу потребителей с учетом большого числа ограничений. К этим ограничениям в школьном питании относятся финансово-экономические (приемлемая для потребителей стоимость питания и выделяемые из бюджета средства на питание льготных категорий школьников) и санитарно-гигиенические со стороны Роспотребнадзора (прямой запрет на подачу в школьных столовых ряда блюд, включая такие популярные и бюджетные, как макароны по-флотски, блинчики с фаршем или окрошка, требования по содержанию питательных веществ).

В таких условиях планирование востребованного меню является непростой задачей, решение которой вручную очень сложно, часто нерационально и неэффективно. В то же время опыт таких отраслей, как ритейл, сотовая связь или банкинг, показывает, что использование прорывной технологии больших данных обеспечивает стратегические конкурентные преимущества и позволяет лидировать на рынке за счет качественного улучшения знаний о клиенте. Основанная на больших данных предиктивная аналитика является мощным инструментом оптимизации потребительского предложения с учетом ограничений.

Система школьного питания уже накопила большие данные, касающиеся меню и востребованности тех или иных блюд. При использовании технологии предиктивной аналитики к этим данным можно добавить весь массив высказываний в интернете, связанных со школьным питанием в городе или регионе. Это позволит выработать наиболее востребованное меню с учетом

налагаемых на систему школьного питания ограничений. В стратегической перспективе также представляет большой интерес использование технологий искусственного интеллекта для принятия решений о планировании и корректировке меню, выстраивания коммуникационной политики, обеспечения взаимосвязи особенностей питания со здоровьем школьников и др.

Вторая цель – создание цифровых двойников операционной системы школьного питания, т. е. цифровизация производственных и логистических процессов с использованием технологий Интернета вещей для контроля производственного оборудования и транспорта, физического и визуального автоматизированного контроля технологических потоков, рационального управления закупками и запасами.

Практика цифровизации производственных предприятий и создания цифровых двойников показывает, что это позволяет снизить затраты (на 25–50 % и более), принимать преактивные решения и опередить конкурентов по многим параметрам^{29,30}. Одним из первых элементов использования цифровых двойников может стать оптимизация управления логистикой готовой продукции, учитывая данные о спросе, транспортных маршрутах и расходе топлива.

Конкурентными преимуществами по данному приоритету являются:

- существование задела и компетенций по цифровизации школьного питания, включая наличие Регионального центра компетенций по организации школьного питания Кемеровской области – Кузбасса с успешным опытом внедрения цифровых сервисов;
- взаимодействие с Кемеровским государственным университетом как центром цифровизации региональной экономики, имеющим опыт в этой сфере;

²⁹ Маркова В. Д. Цифровая экономика: новые возможности и угрозы для регионов // Регион: экономика и социология. 2019. Т. 103. № 3. С. 102–115. <https://doi.org/10.15372/REG20190304>

³⁰ Рождественская Л. Н., Рогова О. В., Чередниченко Л. Е. Особенности цифровой трансформации предприятий индустрии питания // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 6. С. 1137–1154. <https://doi.org/10.18334/ce.14.6.110502>

– достигнутые лидерские позиции по цифровизации школьного питания в национальных масштабах.

3. Формирование коллабораций и запуск новых проектов по производству сельскохозяйственной продукции для диверсификации меню с товаропроизводителями региона.

Важной составляющей современной экономики являются инновационные формы взаимодействия ее субъектов, связанные с созданием коллабораций и продлением цепочек создания добавленной стоимости. Эти формы позволяют участникам совместной деятельности более продуктивно использовать факторы производства, получать доступ к новым рынкам и вести диффузию инноваций. Коллаборации объекта стратегирования с сельскохозяйственными производителями обеспечат ему надежные поставки сырья и продуктов, в том числе новых, по достаточно низким ценам из-за эффекта масштаба, а партнерам дадут возможность расширения своей деятельности. Стратегическую значимость может иметь проект запуска предприятия аквакультуры по производству пресноводной рыбы. Учитывая ее недостаточное потребление в Кемеровской области – Кузбассе, нужно будет предусмотреть каналы сбыта, ориентированные на широкие слои населения (рынки, торговые сети).

Данный стратегический приоритет связан со следующими конкурентными преимуществами:

- наличие эффекта масштаба;
- государственная поддержка проектов в агропромышленном комплексе;

– наличие в Кемеровской области – Кузбассе агропромышленного кластера и практик совместной работы сельскохозяйственных товаропроизводителей.

4. Стратегическое расширение деятельности: развитие Центра компетенций и выход на новые рынки.

Масштабирование деятельности объекта стратегирования вне рамок школьного питания предполагает достижение двух разнонаправленных стратегических целей:

- тиражирование компетенций и лучшего опыта МАУ «Школьное питание» на базе Центра через проекты по обучению и бенчмаркингу (на платной основе);
- выход на новые рынки (реализация полуфабрикатов через рынки либо магазины) и открытие новых мест общественного питания вне школ, ориентированных на широкого потребителя, в соответствии с матрицей роста И. Ансоффа (рис. 1³¹).

Как видно из рисунка 1, в рамках матрицы И. Ансоффа у объекта стратегирования существует 4 направления развития с точки зрения товаров и рынков. Четвертое направление (увеличение охвата школьников горячим питанием на платной основе) было рассмотрено ранее. Остановимся на остальных.

1. Масштабирование столовых, буфетов и точек продаж полуфабрикатов вне школ.

Это направление связано с предложением имеющихся услуг новым рынкам. МАУ «Школьное питание» осуществляет реализацию полуфабри-

| | | |
|--------------|--|---|
| Новый рынок | 1. Масштабирование столовых, буфетов, точек продаж полуфабрикатов вне школ | 2. Оказание услуг по обучению специалистов 3. Оказание услуг по бенчмаркингу, тиражированию лучших практик |
| Старый рынок | 4. Увеличение охвата школьников горячим питанием на платной основе | Не предполагается |
| | Старый товар | Новый товар (услуга) |

Рис. 1. Матрица И. Ансоффа для стратегии МАУ «Школьное питание» (в рамках четвертого стратегического приоритета)

Fig. 1. I. Ansoff's matrix for school catering: strategic priority four

³¹ Составлено авторами.

катов (блинчики, вареники, котлеты, пельмени, фарш, чебуреки и др.) в одной точке г. Кемерово (на Сельском рынке в Рудничном районе) и по доставке, также изготавливаются пироги на заказ. Целесообразно масштабировать опыт, компетенции и практики организации питания больших коллективов вне школ, учитывая недостаток классических столовых, ориентированных на работающее население, командировочных и др. В Кемерове в сегменте доступного и массового общественного питания доминирует фастфуд, где представлена «тяжелая» для пищеварения еда.

Поэтому возрождение «классических» столовых способно расширить масштабы деятельности объекта стратегирования, тем более, что питание взрослых исключает ряд ограничений в технологии производства (например, запрет на жарение как прием кулинарной обработки). В данном случае МАУ «Школьное питание» получит дополнительный экономический эффект в виде роста доходов. Новые клиенты вне школ получают как экономический, так и общественный эффект: приемлемые цены на завтрак или обед, более здоровое и сбалансированное питание, возможность варьировать ежедневное питание.

2. Оказание услуг по обучению специалистов.

3. Оказание услуг по бенчмаркингу и тиражированию лучших практик.

Это означает продвижение новой услуги на новый рынок. Планируется расширить и масштабировать программы дополнительного образования, переподготовки и профессиональной переподготовки для специалистов со всей России или из-за рубежа. Также предполагается запуск программ бенчмаркинга на платной основе (что является источником дохода для многих лидирующих компаний).

Поэтому в рамках четвертого стратегического приоритета детализируются следующие стратегические цели:

– создать востребованные программы обучения по вопросам школьного питания, прове-

сти маркетинговую компанию, организовать их запуск и реализацию (совместно с университетами г. Кемерово);

– разработать программы проведения бенчмаркинга и предложить их потенциальным партнерам;

– в коллаборации с Кемеровским государственным университетом разработать проект запуска Высшей школы питания, которая обеспечит федеральную видимость компетенций и программ обучения, предлагаемых в г. Кемерово, и станет центром обучения специалистов со всей страны.

В этом случае пользователи программ по образованию и бенчмаркингу (специалисты, руководители и организации, занимающиеся школьным питанием) получают общественные и экономические эффекты в виде повышения качества, результативности и эффективности своей деятельности, гармоничного развития школьников и их благополучия.

В рамках третьего стратегического приоритета следует ожидать появления новых стратегических партнеров – стейкхолдеров. Это производители тех продуктов питания, за счет которых предполагается дифференцировать меню. Они могут быть как действующими сельскохозяйственными предприятиями, так и инициаторами новых проектов на базе агропромышленного кластера Кемеровской области – Кузбасса.

В соответствии с этим появляется возможность уточнить цели по третьему стратегическому приоритету:

– определить перспективные потребности по новым продуктам и потенциальные параметры инвестиционного проекта;

– определить партнера по коллаборации либо выйти с инициативой в рамках агропромышленного кластера Кемеровской области – Кузбасса;

– сформировать целостную цепочку создания добавленной стоимости, учитывая входной контроль и закупочные процедуры в МАУ «Школьное питание».

Новые поставщики получают очевидные экономические эффекты: стабильный рынок сбыта, выручку, прибыль и денежный поток. Региональная экономика в целом может рассчитывать на создание новых крупных и стабильных производств, что внесет вклад в ее гармоничное развитие.

ВЫВОДЫ

В ходе исследования на основе теории стратегии и методологии стратегирования академика, иностранного члена РАН, профессора В. Л. Квинта разработаны основные положения стратегического развития системы организованного школьного питания в условиях цифровизации экономики и общества. Используя метод OTSW-анализа, выявлены основные благоприятные возможности, связанные с потенциальным ростом спроса и возможностью использования прорывных цифровых технологий, и стратегические риски, обусловленные возможностью стагнации спроса из-за неудовлетворенности ценой и качеством. Среди сильных сторон объекта стратегирования выделяются эффект масштаба, централизация и стабильность работы. В качестве ключевой слабой стороны выявлен недостаточный уровень охвата школьников 5–11 классов горячим питанием на платной основе.

Следовательно, будущее объекта стратегирования зависит от того, насколько удастся на основе инноваций повысить удовлетворенность качеством питания и заинтересовать потребителей

(соблюдая экономические и санитарно-гигиенические ограничения).

Определены ценности стейкхолдеров объекта стратегирования, на основе чего сформулирована миссия, видение и стратегические принципы. Определены стратегические приоритеты, в частности:

- обеспечение максимально полного соответствия меню потребностям школьников и возможностям их родителей и опекунов, в т. ч. за счет его диверсификации;
- максимально полное использование цифровых технологий в сферах маркетинга, производства и логистики;
- формирование коллабораций и запуск новых проектов по производству сельскохозяйственной продукции для диверсификации меню с товаропроизводителями региона;
- стратегическое расширение деятельности – развитие Центра компетенций и выход на новые рынки.

С точки зрения матрицы И. Ансоффа стратегические приоритеты требуют реализации трех из четырех потенциально возможных направлений (старый рынок – старый товар, новый рынок – старый товар, новый рынок – новый товар). Это масштабирование столовых, буфетов и точек продаж полуфабрикатов вне школ, оказание услуг по обучению специалистов, бенчмаркингу и тиражированию лучших практик (на базе Центра компетенций), а также увеличение охвата школьников горячим питанием на платной основе.

ЛИТЕРАТУРА

- Ансофф И. Новая корпоративная стратегия. СПб.: Питер Ком, 1999. 416 с.
- Гаврюшин М. Ю., Сазонова О. В., Бородин Л. М. Школьное питание как фактор нарушения физического развития детей // Вопросы питания. 2016. Т. 85. № S2. С. 185.
- Горелова Ж. Ю. Современные отечественные и зарубежные исследования о здоровом питании детей и подростков // Здоровье семьи – 21 век. 2018. Т. 1. № 1. С. 25–41.
- Гращенко Д. В., Чугунова О. В., Арисов А. В. Современные подходы к организации детского питания // Пищевая промышленность. 2019. № 2. С. 65–70.

- Квинт В. Л. К анализу формирования стратегии как науки // Вестник ЦЭМИ. 2018. № 1. <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
- Квинт В. Л. Концепция стратегирования. Кемерово: Кемеровский государственный университет, 2020. 170 с. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Квинт В. Л. Поиск и исследование философских корней теории стратегии. Взаимосвязь философского и стратегического мышления // Управленческое консультирование. 2016. Т. 85. № 1. С. 15–21.
- Квинт В. Л. Разработка стратегии: мониторинг и прогнозирование внутренней и внешней среды // Управленческое консультирование. 2015. Т. 79. № 7. С. 6–11.
- Квинт В. Л. Теоретические основы и методология стратегирования Кузбасса как важнейшего индустриального региона России // Экономика промышленности. 2020. Т. 13. № 3. С. 290–299. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Квинт В. Л., Окрепилов В. В. Теория и практика взаимосвязи категорий «хорошая жизнь» и «качество жизни» // Экономика качества. 2013. № 4. С. 1–16.
- Квинт В. Л., Хворостяная А. С., Сасаев Н. И. Авангардные технологии в процессе стратегирования // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 11. С. 1170–1179. <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>
- Маркова В. Д. Цифровая экономика: новые возможности и угрозы для регионов // Регион: экономика и социология. 2019. Т. 103. № 3. С. 102–115. <https://doi.org/10.15372/REG20190304>
- Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари. Экскурсия по джунглям стратегического менеджмента. М.: Альпина Паблицер, 2019. 512 с.
- Никуличев Ю. В. Глобальная продовольственная проблема. М.: Институт научной информации по общественным наукам РАН, 2020. 59 с.
- Панькова А. Ю., Корчагина И. В. Стратегическое развитие систем организованного питания в условиях цифровизации // Теория и практика стратегирования: Сборник избранных научных статей и материалов V международной научно-практической конференции. Кемерово, 2022. С. 140–147. <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2962-5>
- Рождественская Л. Н., Рогова О. В., Чередниченко Л. Е. Особенности цифровой трансформации предприятий индустрии питания // Креативная экономика. 2020. Т. 14. № 6. С. 1137–1154. <https://doi.org/10.18334/ce.14.6.110502>
- Шваб К. Четвертая промышленная революция. М.: Эксмо, 2022. 208 с.
- Alabina T. A., Mishchenko V. V. Economic research of development strategies abroad, in the USSR and modern Russia: A brief overview and systematization // Proceedings of the Volgograd State University International Scientific Conference “Competitive, Sustainable and Safe Development of the Regional Economy” (CSSDRE 2019). Vladivostok, 2019. P. 383–390. <https://doi.org/10.2991/cssdre-19.2019.75>
- Kvint V. L. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge, 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampe J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press, 1998. 410 p.
- Story M., Miller L., Lott M. The school nutrition and meal cost study-i: Overview of findings related to improving diet quality, weight, and disparities in US children and policy implications // Nutrients. 2021. Vol. 13. № 4. <https://doi.org/10.3390/nu13041357>
- The impact of primary school nutrition policy on the school food environment: a systematic review / L. Grigsby-Duffy [et al.] // Health Promotion International. 2022. Vol. 37. № 5. <https://doi.org/10.1093/heapro/daac084>

REFERENCES

- Ansoff I. The new corporate strategy. St. Petersburg: Piter Kom; 1999. 416 p. (In Russ.)
- Gavryushin MYu, Sazonova OV, Borodina LM. Shkol'noe pitanie kak faktor narusheniya fizicheskogo razvitiya detey [School meals as a factor in the violation of the physical development of children]. Problems of Nutrition. 2016;85(S2):185. (In Russ.)
- Gorelova ZhYu. Modern domestic and foreign researches on healthy nutrition children and adolescents. Family Health – the 21 Century. 2018;1(1):25–41. (In Russ.)
- Grashchenkov DV, Chugunova OV, Arisov AV. Modern approaches to the organization of child nutrition. Food Industry. 2019;(2):65–70. (In Russ.)
- Kvint VL. To the analysis of the formation of a strategy as a science. Vestnik TSEHMI [Bulletin of the Central Institute of Economics and Mathematics]. 2018;(1). (In Russ.) <https://doi.org/10.33276/S0000121-6-1>
- Kvint VL. The concept of strategizing. Kemerovo: Kemerovo State University; 2020. 170 p. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2562-7>
- Kvint VL. Search and investigation of philosophical base of the theory of strategy. Interrelation of philosophical and strategic thinking. Administrative Consulting. 2016;85(1):15–21. (In Russ.)
- Kvint VL. Development of strategy: Scanning and forecasting of external and internal environments. Administrative Consulting. 2015;79(7):6–11. (In Russ.)
- Kvint VL. Theoretical basis and methodology of strategizing of the private and public sectors of the Kuzbass region as a medial subsystem of the national economy. Russian Journal of Industrial Economics. 2020;13(3):290–299. (In Russ.) <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2020-3-290-299>
- Kvint VL, Okrepilov VV. Teoriya i praktika vzaimosvyazi kategoriy “khoroshaya zhizn” i “kachestvo zhizni” [Theory and practice of the relationship between the categories of “good life” and “quality of life”]. Ehkonomika kachestva [Quality Economics]. 2013;(4):1–16. (In Russ.)
- Kvint VL, Khvorostyanaya AS, Sasaev NI. Advanced technologies in strategizing. Economics and Management. 2020;26(11):1170–1179. (In Russ.) <https://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-11-1170-1179>
- Markova VD. Digital economy: New opportunities and threats for regions. Region: Economics and Sociology. 2019;103(3):102–115. (In Russ.) <https://doi.org/10.15372/REG20190304>
- Mintzberg G, Al'strand B, Lampel' Zh. Strategicheskoe safari. Ehkskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta [Strategic safari. A tour of the wilds of strategic management]. Moscow: Al'pina Publisher; 2019. 512 p. (In Russ.)
- Nikulichev YuV. Global'naya prodovol'stvennaya problema [Global food problem]. Moscow: Institute for Scientific Information on Social Sciences, 2020. 59 p. (In Russ.)
- Pankova AYu, Korchagina IV. Strategic development of organized catering systems in the conditions of digitalization. Strategizing: Theory and practice: Collection of selected research articles and proceedings of the Fifth International Research-to-Practice Conference; 2022; Kemerovo. Kemerovo: Kemerovo State University; 2022. p. 140–147. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/978-5-8353-2962-5>
- Rozhdestvenskaya LN, Rogova OV, Cherednichenko LE. Particularities of digital transformation of catering industry enterprises. Creative Economy. 2020;14(6):1137–1154. (In Russ.) <https://doi.org/10.18334/ce.14.6.110502>
- Shvab K. Chetvertaya promyshlennaya revolyutsiya [The fourth industrial revolution]. Moscow: Ehksmo; 2022. 208 p. (In Russ.)
- Alabina TA, Mishchenko VV. Economic research of development strategies abroad, in the USSR and modern Russia: A brief overview and systematization. Proceedings of the Volgograd State University

- International Scientific Conference “Competitive, Sustainable and Safe Development of the Regional Economy” (CSSDRE 2019); 2019; Vladivostok. Vladivostok: Atlantis Press; 2019. p. 383–390. <https://doi.org/10.2991/cssdre-19.2019.75>
- Kvint VL. Strategy for the global market: Theory and practical applications. New York: Routledge; 2015. 548 p. <https://doi.org/10.4324/9781315709314>
- Mintzberg H, Ahlstrand B, Lampe J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press; 1998. 410 p.
- Story M, Miller L, Lott M. The school nutrition and meal cost study-i: Overview of findings related to improving diet quality, weight, and disparities in US children and policy implications. *Nutrients*. 2021;13(4). <https://doi.org/10.3390/nu13041357>
- Grigsby-Duffy L, Brooks R, Boelsen-Robinson T, Blake MR, Backholer K, Palermo C, et al. The impact of primary school nutrition policy on the school food environment: a systematic review. *Health Promotion International*. 2022;37(5). <https://doi.org/10.1093/heapro/daac084>

КРИТЕРИИ АВТОРСТВА: Каждый из соавторов внес одинаковый вклад в выполненную работу.

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ: Авторы заявили об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и/или публикации данной статьи.

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРАХ: Панькова Анастасия Юрьевна, магистр экономики, директор, Муниципальное автономное учреждение «Школьное питание», Кемерово, Россия; sp@scf42.ru
Корчагина Ирина Васильевна, канд. экон. наук, директор Института экономики и управления, доцент кафедры бухгалтерского учета, налогообложения и финансов, Кемеровский государственный университет, Кемерово, Россия; korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>

CONTRIBUTION: All the authors have contributed equally to writing this manuscript and to the research conducted.

CONFLICTS OF INTEREST: The authors declared no potential conflicts of interests regarding the research, authorship, and/or publication of this article.

ABOUT AUTHORS: Anastasia Yu. Pan'kova, Master of Economics, Director, Municipal Autonomous Institution “School Catering”, Kemerovo, Russia; sp@scf42.ru
Irina V. Korchagina, Ph.D.(Econ.), Director of the Institute of Economics and Management, Associate Professor of the Department of Accounting, Taxation and Finance, Kemerovo State University, Kemerovo, Russia; korchagina-i@mail.ru; <https://orcid.org/0000-0002-3297-3259>