

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ

Кваліфікаційна наукова праця
на правах рукопису

СЕЛЮТІН СЕРГІЙ ВІКТОРОВИЧ

УДК 005:640.432(043.5)

ДИСЕРТАЦІЯ

**СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ
ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА**

08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

Економічні науки

Подається на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

*Тричі підписав дисертацію
ідею і текст за власною
з ініціативи професора
подаючись до спеціалізованого
вченого комітету*

[Підпис] С. В. Селютін

Науковий керівник – **Яцун Леонід Миколайович**,
доктор економічних наук, професор



[Підпис]
Харків – 2019

АНОТАЦІЯ

Селютін С. В. Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Харківський державний університет харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України, Харків, 2019.

Дисертаційна робота присвячена обґрунтуванню теоретичних засад і розробці науково-методичного інструментарію стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства. Визначено сутність ресторанного господарства як складної багаторівневої фрактальної системи, яка має достатній адаптаційний потенціал, самонавчається і має властивість самоорганізації та самоуправління на кожному ієрархічному рівні. На основі дослідження фрактальних властивостей виробничо-обслуговуючих систем уточнено сутність підприємства ресторанного господарства, визначено зміст фрактальних детермінантів, фрактальних рівнів та стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства, розроблено концептуальну модель системи функціональних фрактальних детермінантів ресторанного господарства та фрактальну модель ресторанного господарства за організаційним підходом. На основі застосування системи базових еволюційних принципів сформовано ієрархію фрактальних детермінантів: асортимент та якість ресторанної послуги; технології виробництва, обслуговування та реалізації; сукупність бізнес-процесів та системи управління ними (взаємодія суб'єкта та об'єкту); потенціал системи ресторанного господарства, сформований відповідно до попиту на ресторанну послугу; зміни потенціалу системи; місце в ієрархії підприємств ресторанного господарства.

Дослідження галузевої специфіки форм, структур та функцій стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства з урахуванням фрактальних властивостей дозволило розкрити сутність

стратегічного управління як діяльність, яка має на меті забезпечення конкурентних переваг, стійкості та гнучкості підприємства у довгостроковій перспективі за рахунок людського потенціалу з переважанням проактивного стилю управління, розробки та реалізації ефективних стратегій, що забезпечують не тільки реакцію, але й здатні впливати на зовнішнє середовище, заснованого на баченні майбутнього образу підприємства та на його високих динамічних організаційних можливостей фрактальних детермінантів до саморозвитку. Враховуючи структуру стратегій та основний зміст і види стратегічної діяльності, запропоновано перелік стратегічних функцій, які мають виконувати підприємства ресторанного господарства.

Запропоновано алгоритм включення фрактального підходу до аналізу процесів розвитку і саморозвитку підприємств та концептуальну модель стратегічного управління. Сформовано фрактальну структуру системи показників оцінки ефективності стратегічного управління, яка здійснюється за оптимістичним, реалістичним та песимістичним прогностичним сценарієм. Враховуючи ключову роль стратегії в системі стратегічного управління, запропоновано визначати її як комплекс заходів з метою досягнення (підтримки) визначеного рівня конкурентоспроможності за рахунок активізації (реалізації) продуктивно-технологічних принципів, удосконалення внутрішньо-організаційної діяльності та адаптації до зовнішнього середовища, забезпечення належного темпу розвитку та максимального використання переваг галузевих та міжгалузевих інститутів.

За результатами аналізу розвитку ресторанного господарства виявлено позитивні тенденції зростання кількості підприємств, збільшення їх загальної потужності, ускладнення форм організації ресторанного бізнесу, розвиток концептуальних і національних моделей об'єднання та кластеризації підприємств ресторанного господарства, що зумовлює необхідність фрактальної структуризації чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Для їх адекватної стратегічної оцінки обґрунтовано SWOT-f-аналіз, який представляє модифікацію класичної методики. Виявлено слабкі

та сильні сторони ресторанного господарства, а також можливості та загрози, оцінені за песимістичним, реалістичним та оптимістичним прогностичними сценаріями. На основі використання фрактальних принципів організації ресторанного господарства представлені основні тенденції розвитку галузі і особливості стратегічних інноваційних рішень для підприємств м. Харкова.

З метою оцінювання ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства доведена доцільність використання методу таксономічного аналізу. На основі фрактальної структуризації ресторанного господарства запропоновано використовувати десять показників оцінювання ефективності стратегічного управління, які характеризують певний аспект діяльності підприємства.

На основі аналізу повноти виконання функцій стратегічного управління виявлено недостатній рівень використання системи стратегічного управління і тенденцію до потреби у цьому інструменті управління у підприємствах, які мають більш складні форми організації.

За результатами таксономічного аналізу ефективності стратегічного управління підприємств у складі мереж, форматів, повносервісних ресторанів та кафе м. Харкова виявлено тенденцію зростання значень інтегрального показника у більш складних функціонально-структурованих та кластеризованих за формою підприємств. Встановлено тенденцію зменшення розриву між рівнями ефективності стратегічного управління підприємств лідерів та аутсайдерів від кафе до мереж, яка обумовлюється процесом інституційного ізоморфізму, та тенденцію зниження ефективності стратегічного управління з першого фрактального рівня до четвертого і подальше збільшення на п'ятому і шостому фракталі, що обумовлено недостатньою ефективністю стратегічного управління і виконанням підприємствами ресторанного господарства обмеженого кола і лише найпростіших функцій стратегічного управління.

З метою підвищення ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства розроблено матриці можливих змін їх значень, які

орієнтують на конкретну стратегічну мету, що ставиться в межах кожної фрактальної детермінанти підприємства за умов песимістичного, реалістичного або оптимістичного прогнозів. Виявлено пріоритетні завдання: для більшості підприємств обраної сукупності, що входять до складу мереж, пріоритетними завданнями є підвищення обсягу товарообороту та продуктивності праці; для підприємств – форматів – підвищення товарообороту на місце; для ресторанів – підвищення обсягу товарообороту, товарообороту на місце та продуктивності праці. Пріоритетними завданнями для кафе крім підвищення обсягу товарообороту, товарообороту на місце та продуктивності праці є підвищення відповідності меню очікуванням споживачів.

Для визначення пріоритетних напрямів підвищення повноти виконання функцій стратегічного управління у підприємствах ресторанного господарства порівнювались значення показника повноти виконання функцій в аналізованому підприємстві з підприємством-лідером. Розходження значень показника аналізованого підприємства з лідером становить у групі мереж 6 функцій, форматів – 7, ресторанів – 8, кафе – 13. Аналіз свідчить про несистемність (фрагментарність) стратегічного управління, що впливає на конкурентоспроможність підприємства.

З метою визначення методичних підходів до формування програм стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства запропоновано методичний інструментарій оцінки впливу чинників зовнішнього середовища на діяльність підприємств, який, на відміну від існуючих, передбачає фрактальну структурування чинників та можливість оцінювання загроз і можливостей за песимістичним, реалістичним та оптимістичним прогнозом. Розроблена загальна модель «дерева цілей» та система заходів з розвитку підприємств ресторанного господарства, яка відображає зв'язки із фрактальними детермінантами, дають можливість застосовувати їх з урахуванням результатів таксономічного аналізу. Запропоновані пріоритетні стратегічні заходи розвитку підприємств М7, Ф5, Р3 та К3, які розподілено за

фрактальними рівнями відповідно до прогнозних сценаріїв розвитку, сприяють формуванню системи дій, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління. Застосування декількох пріоритетних стратегічних рішень доцільно за умов реалістичного прогнозу. Весь набір можливих рішень реалізується з метою досягнення рівня лідера ринкової ніші, або перевищення цього рівня. За песимістичним прогнозом підприємство обмежується заходами, які, з одного боку, спроможні підтримувати конкурентоспроможність на рівні, що встановився, з іншого, є найменш витратними.

Результатом взаємодії внутрішніх та зовнішніх фрактальних систем стає формування внутрішніх та зовнішніх кластерів. Внутрішні кластери формуються навколо визначеної головної мети підприємства і складаються із напрямів (заходів) розвитку, актуальних за даних умов їх використання. Зовнішні кластери формуються шляхом об'єднання самостійних суб'єктів підприємницької діяльності, які зацікавлені в ефективному функціонуванні та розвитку системи (стейкхолдери). Об'єднання здійснюється на основі загальних для використання фрактальних детермінантів, а саме асортименту, технологій, менеджменту, системи взаємодії з ринком (маркетинг), динаміки розвитку, ієрархії.

Необхідною умовою ефективного функціонування системи стратегічного управління є організація взаємодії функціональних та організаційних фрактальних структур, що відбивається у розподілі відповідальності за виконання певних функцій. Визначено ступінь участі та відповідальності у процесі підготовки, прийняття та реалізації стратегічних рішень, що дозволяє оптимізувати процес стратегічного управління на основі фрактальних принципів.

Ключові слова: стратегічне управління, фрактальні детермінанти, ефективність стратегічного управління, підприємство ресторанного господарства, таксономічний метод, функції стратегічного управління, ресторани кластери.

ABSTRACT

Seliutin S. V. Strategic management of food service businesses. – Manuscript.

The dissertation for competition of candidate of economic sciences by speciality 08.00.04 – economics and management of enterprises (as per types of economic activity). Kharkiv State University of Food Technology and Trade of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Kharkiv, 2019.

The thesis is aimed at the substantiation of theoretical and methodological provisions as well as the development of scientific and practical recommendations on strategic management of food service businesses. The essence of the food service industry as a complex multilevel fractal system, which has a sufficient potential to adapt, can learn by itself and displays the abilities of self-organization and self-management at each hierarchical level. Based on the study of fractal properties of production and service systems, the essence of the food service industry operation has been clarified, the content of fractal determinants, fractal levels and strategic management of food service businesses are determined, the conceptual model of the system of functional fractal determinants in restaurant industry and the fractal model of food service industry have been worked out according to the organizational approach. Based on the application of the system of basic evolutionary principles, a hierarchy of fractal determinants has been formed: the assortment and quality of a restaurant service; the production, service and sales techniques; a set of business processes and their management system (interaction between the subject and object); the potential of the restaurant system, formed in accordance with the demand for a restaurant service; the changes in the potential of the system; the place in the restaurant businesses hierarchy.

Investigating the industry specifics of the forms, structures and functions of the strategic management of the food service businesses taking into account fractal properties has helped reveal the essence of the strategic management as an activity aimed at ensuring the competitive advantages, sustainability and flexibility of an operation in the long run due to human potential with the proactive management

style predominance, the development and implementation of effective strategies that provide not only response, but are also able to affect the environment based on the vision of the future image of the operation and its dynamic organizational capabilities to upgrade. Taking into account the strategies structure and the chief content and types of strategic activity, a list of strategic functions to be performed by the food service businesses is proposed.

The algorithm for the inclusion of the fractal approach into the analysis of the processes of development and self-development of businesses and the conceptual model of strategic management are offered. We have formed a fractal structure of the system of indicators for assessing the effectiveness of strategic management carried out in accordance with an optimistic, realistic and pessimistic forecast scenario. Taking into account the key role of the strategy in the system of strategic management, it has been proposed to define it as a complex of measures aimed at achieving (maintaining) a certain level of competitiveness by activating (implementing) product and technology principles, improving internal organizational activities and adapting to the external environment, ensuring the proper pace of development and maximizing the benefits of sectoral and cross-sectoral institutions.

According to the results of the analysis of the development of the restaurant industry, positive tendencies of the growth of the number of businesses and the increase in their total capacity have been revealed, which contributes to the increase of competition and the emergence of innovative forms of development of the food service industry. Given the fractal structure of the factors of the external and internal environment, for their strategic assessment, SWOT-f-analysis, which represents the modification of the classical method, has been substantiated. The weaknesses and strengths of the restaurant industry, as well as the opportunities and threats assessed by pessimistic, realistic and optimistic forecast scenarios have been revealed. Based on the use of fractal principles of restaurant industry organization, the main trends of the industry development and the peculiarities of strategic innovative solutions for businesses in Kharkiv city are presented.

In order to evaluate the effectiveness of the food service businesses strategic management, the feasibility of using the method of taxonomic analysis has been proved. On the basis of fractal structuring of the restaurant industry, it is proposed to use ten indicators of the strategic management effectiveness that characterize a certain aspect of the business's activity.

The analysis of the completeness of the implementation of the strategic management functions has revealed insufficient use of the strategic management system and the trend towards the demand of this management tool among the businesses that have more complex organization forms.

The comparative analysis of the effectiveness of the strategic management of chain, format, full-service restaurants and cafes in Kharkiv has revealed the tendency for the growing effectiveness of the strategic management of businesses more complex as to their forms. The trend which has been established is the one to reduce the gap between the maximal and minimal effectiveness of the strategic management of a certain group of institutions due to the process of institutional isomorphism. We have found the reduction of the strategic management effectiveness from the first to the fourth fractal level in all restaurant industry businesses and the subsequent increase in the fifth and sixth fractals. The comparison of the average group fractal profiles of food service businesses has shown that the leaders are the formats, the second place is occupied by restaurants, the third – by networks. The outsiders with a big gap in all fractals are cafes. The comparison of the strategic management effectiveness and the completeness of the implementation of the functions of strategic management has allowed identifying their interdependence.

In order to increase the food service businesses strategic management effectiveness, matrices of possible changes of their values have been developed, which guide to the specific strategic goal set for a particular fractal of the business under pessimistic, realistic or optimistic forecasts. The priority tasks have been identified: for the majority of businesses of the selected set, which belong to chains, the priority tasks are to increase the turnover and labour productivity; for businesses - formats it is to increase the turnover for one place; for restaurants - to increase in the turnover, turnover

for one place and labour productivity. The priority tasks for the cafe, in addition to increasing the turnover, turnover for one place and labour productivity, is to increase the conformity of the menu with consumer expectations.

In order to determine the priority directions of increasing the completeness of the strategic management functions in the food service industry businesses, the values of the completeness of functions indicator in the analyzed operation was compared to the ones of the leader. The difference in values of the analyzed business and the leader is 6 functions in the chain group, 7 for formats, 8 for restaurants, 13 for cafes. The analysis shows the unsystematic (fragmentary) strategic management, which affects the competitiveness of a business.

In order to determine the methodological approaches to the formation of the strategic development programs of the food service industry businesses, a methodical tool for assessing the impact of environmental factors on the businesses' activities has been offered, which, in contrast to the existing ones, involves fractal structuring of factors and the possibility of evaluating threats and opportunities under a pessimistic, realistic and optimistic outlook. A general model of a "target tree" and a system of measures for the development of the food service industry businesses, which reflects the connections with fractal determinants, have been developed, which makes it possible to apply them taking into account the results of taxonomic analysis. The proposed priority strategic measures for the development of M7, F5, P3 and K3 businesses, which are divided by fractal levels in accordance with the forecast scenarios of development, contribute to the formation of a system of actions aimed at increasing the strategic management effectiveness. Applying several priority strategic decisions is appropriate under a realistic forecast. The whole range of possible solutions is performed in order to reach the level of the market niche leader, or exceed this level. According to the pessimistic forecast, the company is limited to the measures that, on the one hand, are capable of maintaining competitiveness at the established level, on the other hand, are least costly.

The result of the interaction of the internal and external fractal systems is the formation of the internal and external clusters. The internal clusters are formed

around a definite main purpose of the business and consist of development directions (measures) that are relevant under the particular conditions of their use. The external clusters are formed by combining independent business entities that are interested in the effective functioning and development of the system (stakeholders). The association is carried out on the basis of common fractal determinants to use, namely the assortment, technologies, management, market interaction system (marketing), development dynamics, hierarchy.

A prerequisite for the effective functioning of the strategic management system is the organization of the interaction of functional and organizational fractal structures, which is reflected in the division of responsibility for the execution of certain functions. The degree of participation and responsibility in the process of preparation, making and implementation of strategic decisions has been determined, which allows optimizing the strategic management process on the basis of fractal principles.

Key words: strategic management, fractal determinants, strategic management effectiveness, food service industry business, taxonomic method, strategic management functions, restaurant clusters.

**НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНО ОСНОВНІ
НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:**

1. Seliutin V., Yatsun L., Seliutin S. Efficiency of placing establishments of trade networks // Social and Economic Priorities in the Context of Sustainable Development. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2016. p. 199-205. (заг. обсяг 0,38 друк. арк., особисто автора 0,12 друк. арк.: проаналізовано структуру ринку торговельних мереж м. Харкова).

2. Селютін В. М, Яцун Л. М., Андрієнко Г. В., Селютін С. В. Управління інноваційною діяльністю туристичних підприємств : монографія. Харків : ХДУХТ, 2016. 255 с. (заг. обсяг 15,9 друк. арк., особисто автора 0,65 друк. арк.: сформовано модель управління інноваційно орієнтованого підприємства).

3. Яцун Л. М., Селютін С. В. Систематизація стратегій як методичний інструмент формування конкурентоспроможного підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ. 2017. Вип. 2 (26). С. 293-302. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, Academic, ResearchBible, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, ROAD, Scholarsteer Index Rating (SIR), DSpace) (заг. обсяг 0,46 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.: систематизовано стратегії за еволюційними принципами та фрактальним підходом).

4. Селютін С. В. Оцінка стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства. Бізнес-інформ. 2018. №10. С. 421-428. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, ПІНЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, EBSCOhost, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, Соціонет, J-Gate, Академия Google, Research Bible, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського) (0,51 друк. арк.).

5. Селютін С. В. Визначення напрямів стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства на засадах бенчмаркінгу. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : Економічна думка. 2018. Том 28. № 3. С. 184-191. (включено до Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, Scientific Indexing Services) (0,64 друк. арк.).

6. Селютін С. В. Проблеми і перспективи регіонального розвитку торговельних мереж в Україні. Управління розвитком : зб. наук. статей Харк. нац. екон. ун-т. Харків : ХНЕУ. 2009. № 12. С. 66-67. (0,2 друк. арк.).

7. Селютін С. В. Аналіз тенденцій розвитку роздрібної торгівлі в Харківській області. Управління розвитком : зб. наук. робіт. Харк. нац. екон. ун-т. Харків : ХНЕУ. 2010. № 5 (81). С. 54-55. (0,2 друк. арк.).

8. Селютін В. М., Ольшанський О. В., Селютін С. В. Системний підхід до управління туризмом і формування гастрономічних мікрокластерів. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. Харків : ХДУХТ, 2011. Вип. 1 (13). С. 631-639. (заг. обсяг 0,42 друк. арк., особисто автора 0,14 друк. арк.: обґрунтовано підходи до формування і управління гастрономічними мікрокластерами).

9. Яцун Л. М., Селютін В. М., Селютін С. В. Формування системи стратегічного управління в зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. Харків : ХДУХТ, 2015. Вип. 2 (22). С. 223-234. (заг. обсяг 0,52 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.: сформовано систему стратегічного управління підприємством).

10. Seliutin V., Yatsun L., Seliutin S. Strategic management modelling for foreign economic activity of an enterprise. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ, 2016. Вип. 2 (24). С. 144-154. (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,16 друк. арк.: розроблено «дерево цілей» як системоутворюючий чинник удосконалення зовнішньоекономічної діяльності).

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ЗАСВІДЧУЮТЬ АПРОБАЦІЮ МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЇ:

11. Ольшанський О. В., Селютін С. В. Підвищення ефективності дистрибуції кондитерської продукції. Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2-х част., м. Харків, 14-15 березня 2013 р. Харків : ХНУБА, 2013. Ч. 2. С. 103-107. (заг. обсяг 0,31 друк. арк., особисто автора 0,15 друк. арк.: обґрунтовано системний підхід до підвищення ефективності підприємств торгівлі).

12. Селютін В. М., Селютін С. В. Стратегічне зонування ресторанного господарства як інфраструктури туризму. Індустрія сервісу: актуальні питання та інноваційні аспекти : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 вересня 2013 р., м. Євпаторія : [в рамках Кримського пулу «Наукові досягнення - в практичну діяльність»]. Харків : ХДУХТ, 2013. С. 77-78. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,06 друк. арк.: обґрунтовано підходи до стратегічного зонування підприємств ресторанного господарства).

13. Селютін В. М., Селютін С. В. Моделювання стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Тренди та інновації в сучасній економіці : матеріали VII міжнар наук.-практ. конф., м. Харків, 23-24 квітня 2015 р. Харків : ХНУБА, 2015. Ч. 3. С. 169-176. (заг. обсяг 0,42 друк. арк., особисто автора 0,21 друк. арк.: сформовано модель системи стратегічного управління підприємством).

14. Яцун Л. М., Селютін С. В. Етапи моделювання стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2-х част., м. Харків, 14 травня 2015 року, Харків : ХДУХТ. Ч. 2. С. 283-284. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,06 друк. арк.: визначено етапи аналізу та дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників в моделі стратегічного управління підприємств).

15. Селютін В. М., Селютін С. В. Оцінка розміщення закладів торговельних мереж м. Харкова. Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. : у 3-х ч., м. Харків, 20-21 квітн. 2016 р. Харків : ХНУБА, 2016. Ч. 1. С. 157-159. (заг. обсяг 0,19 друк. арк., особисто автора 0,09 друк. арк.: обґрунтовано підходи до оцінки розміщення закладів торговельних мереж).

16. Яцун Л. М., Селютін С. В. Застосування принципів діяльності фрактальних структур у роботі торговельних підприємств. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2-х ч., м. Харків, 19 травня 2016 р. Харків : ХДУХТ, 2016. Ч. 2. С. 254-255. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,06 друк. арк.: визначено основні принципи діяльності підприємств як фрактальних структур).

17. Яцун Л. М., Селютін С. В. Науковий потенціал стратегічного розвитку сфери харчування. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 25 листопада 2016 року. Харків : ХНАДУ. 2016. Т. 1. С. 327-329. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,06 друк. арк.: обґрунтовано роль наукових закладів як стейкхолдерів стратегічного розвитку підприємств харчування).

18. Яцун Л.М., Селютін С.В. Інноваційні можливості розвитку агротуризму в Україні. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, присвяченої 50-річчю заснування ХДУХТ, м. Харків, 3 жовтня 2017 р. Харків : ХДУХТ, 2017. С. 454-456. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,06 друк. арк.: визначено інноваційні можливості розвитку агротуризму фрактальної структури ресторанного господарства).

19. Яцун Л. М., Селютін С. В. Фрактальний підхід до класифікації стратегій торговельних і виробничих підприємств. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми,

перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі : тези у 2-х ч., м. Харків, 18 травня 2017 р. Харків : ХДУХТ, 2017. Ч. 2. С. 250-251. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,06 друк. арк.: обґрунтовано фрактальний підхід до класифікації стратегій торговельних і виробничих підприємств).

20. Яцун Л. М., Селютін С. В. Застосування еволюційних принципів для формування збалансованих стратегій підприємств ресторанного господарства. VĚDECKÍ POKROK NA PŘELOMU TYSYACHALETY-2018 : Materiály XIV Mezinárodní vědecko - praktická konference, Praha, 22-30 května 2018 r., Praha : Publishing House «Education and Science», 2018. Volume 7. С. 64-66. (заг. обсяг 0,2 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.: обґрунтовано застосування еволюційних принципів для формування збалансованих стратегій підприємств ресторанного господарства).

21. Яцун Л. М., Селютін С. В. Позичювання стратегічних альтернатив розвитку закладів ресторанного господарства. Trends of modern science - 2018: Materials of the XIII International scientific and practical Conference, Sheffield, May 30 – June 7, 2018 Economic science. : Sheffield. Science and education LTD. С. 76-78. (заг. обсяг 0,14 друк. арк., особисто автора 0,07 друк. арк.: обґрунтовано систему стратегічних альтернатив розвитку закладів ресторанного господарства).

22. Яцун Л. М., Селютін С. В. Оцінка стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства Харкова. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 80 річчю з дня народження ректора університету (1988-1991 рр.), д-ра техн. наук, професора, члена-кореспондента ВАСГНІЛ Беляєва Михайла Івановича : у 2-х част., м. Харків, 19 листопада 2018 р. Харків : ХДУХТ, 2018. С. 187-188. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,06 друк. арк.: проведено оцінку стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства м. Харкова).

ЗМІСТ

ВСТУП	19
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	28
1.1. Ресторанне господарство як фрактальна соціально-економічна система	28
1.2. Галузева специфіка форм, структур та функцій стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства	55
1.3. Концептуальні підходи до формування стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства на основі фрактальних структур	70
Висновки за розділом 1	90
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	93
2.1. Сучасні тенденції та чинники розвитку підприємств ресторанного господарства	93
2.2. Аналіз стану стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства	118
2.3. Оцінка фрактальних детермінантів стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства	133
Висновки за розділом 2	160
РОЗДІЛ 3. ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА	164
3.1. Інноваційні напрями підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства	164
3.2. Методичні підходи до формування програм стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства	185
3.3. Формування моделі стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства на основі фрактального підходу	197
Висновки за розділом 3	217
ВИСНОВКИ	220
Список використаних джерел	224

ДОДАТКИ	250
Додаток А. Види ресторанних концепцій	251
Додаток Б. Властивості ресторанного господарства як системи	253
Додаток В. Фрактальні ознаки виробничо-обслуговуючих систем ресторанного господарства та відмінності традиційного та фрактального підприємства	255
Додаток Д. Визначення сутності стратегічного управління	257
Додаток Ж. SWOT-f-аналіз чинників ресторанного господарства	260
Додаток З. Середньогрупові значення показника повноти виконання функцій стратегічного управління	268
Додаток К. Результати діяльності підприємств ресторанного господарства вибіркової сукупності за 2014-2017 рр.	271
Додаток Л. Анкети оцінювання	274
Додаток М. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства м. Харкова за фрактальними рівнями	279
Додаток Н. Напрями можливих змін ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства	285
Додаток П. Скореговані показники ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства	287
Додаток Р. Відносні відхилення скорегованих показників ефективності стратегічного управління підприємствами	292
Додаток С. Систематизація заходів розвитку підприємств ресторанного господарства за фрактальними детермінантами	296
Додаток Т. Пріоритетні стратегічні заходи розвитку підприємств за фрактальними рівнями відповідно до сценаріїв	301
Додаток У. Розрахунки статистичних показників оцінки ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства	309
Додаток Ф. Акти впровадження	312
Додаток Х. Список публікацій	321

Вступ

Актуальність теми. Розвиток і сучасний стан ресторанного господарства свідчать про інтеграційні процеси і появу більш складних організаційних форм з виконання основних та додаткових функцій. Сучасна мережа закладів ресторанного господарства України налічує більше 7,5 тис. підприємств, які постійно вдосконалюються та доповнюються новими напрямками, форматами та концепціями їх організації. Інноваційні тенденції посилюються стрімким розвитком мережних формувань і появою утворень нового типу – кластерів. Процеси утворення нових форм потребують адекватних «нелінійних» підходів до управління підприємствами ресторанного господарства, одним з яких стає фрактальний підхід. Застосування фрактального аналізу в економіці було започатковано дослідженнями Б. Мандельброта, Р. Хадсона, Е. Петерса, Б. Вільямса та інших. Стосовно підприємницької сфери концепція створення «фрактальних фабрик» (структур-атракторів) була запропонована Х. - Ю. Варнеке. Основні положення теорії фракталів знайшли своє відображення у роботах А. Алмазова, І. Арсеньєва, В. Войцеховича, Г. Воробйова, І. Горєлова, Т. Егембердієва, Є. Колбачева, О. Михайловської, Н. Сурніної, А. Тішина, А. Цихана, М. Чекулаєва та інших.

З метою стійкого розвитку в умовах економічної турбулентності підприємствами застосовуються інструменти стратегічного управління. Дослідженню проблемних аспектів стратегічного управління підприємств присвячено праці закордонних і вітчизняних науковців: І. Ансоффа, В. Василенка, О. Віханського, С. Гошад, П. Дойла, П. Друкера, Дж. Куїні, Т. Кукліної, Г. Мінцберга, В. Немцова, Г. П'ятницької, В. Пастухова, А. Пилипенко, М. Портера, О. Ревенко, Л. Романюк, А. Томпсона, З. Шершньової, С. Ткачової, Т. Шталь, А. Чандлера, М. Чорної, Л. Яцуна та ін.

Відаючи належне науковій значущості праць зазначених науковців, можна констатувати, що певне коло питань концептуального, методологічного

та методичного характеру, пов'язане з проблемою стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства є недостатньо розробленим. В першу чергу, це стосується методичних засад та практичних рекомендацій з оцінювання ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства та визначення напрямів розвитку з позиції фрактальної структуризації зовнішнього та внутрішнього середовища ресторанного господарства.

Актуальність вищезазначених проблем, їх практична значущість та важливість вирішення у найближчій перспективі визначили вибір теми, мету та завдання дослідження.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами.

Обраний напрям дослідження пов'язаний із загальною тематикою наукових досліджень кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі, зокрема за бюджетними темами: «Розробка рекомендацій з управління виробничо-торговельною діяльністю підприємств сфери харчування населення» (номер державної реєстрації 0115U006794), особистий внесок автора полягає в обґрунтуванні науково-методичних засад оцінювання ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства та «Розробка комплексної програми харчування населення Харківщини» (номер державної реєстрації 0117U005368), особистий внесок автора полягає в розробці науково-методичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства.

Мета та завдання дослідження. Метою дисертаційного дослідження є обґрунтування теоретичних положень та розробка науково-методичних рекомендацій щодо формування системи стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства з урахуванням інноваційних форм та методів управління.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- визначити сутність та інноваційні напрями розвитку ресторанного господарства як функціонально структурованої фрактальної соціально-економічної системи;
- розкрити галузеву специфіку форм, структур та функцій стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства;
- обґрунтувати методичні підходи до формування концепції стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства;
- виявити сучасні тенденції розвитку підприємств ресторанного господарства та галузеві особливості стратегічного управління;
- розробити систему оцінки виконання функцій стратегічного управління на підприємствах ресторанного господарства;
- здійснити оцінку ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства за фрактальними детермінантами;
- визначити інноваційні напрями підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства;
- розробити методичний підхід до формування програм стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства;
- сформувати структурно-функціональну модель стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства.

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні аспекти стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства.

Методи дослідження. У дисертаційній роботі використано сукупність загальнонаукових та спеціальних методів дослідження, а саме: логічний аналіз – при побудові логіки та структури роботи; систематизації та порівняння – для уточнення і впорядкування понятійного апарату щодо стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства; методи групування та узагальнення даних – при розрахунках показників стратегічного розвитку за

групою обраних для аналізу підприємств ресторанного господарства; математико-статистичні методи – для проведення аналізу основних показників розвитку підприємств ресторанного господарства; методи експертних оцінок – для анкетування та опитування керівників та експертів під час залучення фахівців ресторанного господарства до оцінювання значущості (ваги) окремих показників, а також до визначення рівня стратегічного розвитку підприємств; методи маркетингових досліджень – при проведенні опитувань споживачів ресторанних послуг та анкетування; графічний метод – для наочного відображення результатів дослідження; системного і процесного підходу – для обґрунтування методичного забезпечення оцінювання рівня ефективності стратегічного управління підприємств та його складових.

Інформаційною базою дослідження стали законодавчі та нормативні акти України, статистичні матеріали Державної служби статистики України, Головного управління статистики в Харківській області, показники статистичної фінансової звітності сукупності підприємств ресторанного господарства м. Харкова, результати авторських маркетингових та експертних досліджень групи підприємств ресторанного господарства, монографії довідково-інформаційні видання, наукові матеріали періодичних видань, матеріали наукових конференцій, електронні ресурси, власні спостереження та аналітичні розрахунки.

Наукова новизна одержаних результатів полягає в обґрунтуванні теоретичних засад та розробці науково-практичного інструментарію стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства. У процесі дослідження отримано такі найсуттєвіші результати:

удосконалено:

– науково-методичний підхід до процесу формування стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства, який ґрунтується на теорії фракталів, еволюційних принципах розвитку систем і, на відміну від існуючих розробок, враховує функціональну та організаційну структуру

підприємств ресторанного господарства, чинники зовнішнього та внутрішнього середовища, що дозволяє виділити основні фрактальні детермінанти системи стратегічного управління (асортимент, технологія, менеджмент, маркетинг, динаміка розвитку, ієрархія) та на основі порівняння альтернатив підвищення ефективності стратегічного управління більш результативно застосовувати системний підхід до формування концепції стратегічного розвитку;

– концептуальну модель стратегічного управління підприємством ресторанного господарства, яка, на відміну від існуючих, побудована на науково обґрунтованій системі цілей, принципів, завдань, методів та функцій стратегічного управління з урахуванням фрактальної структури суб'єкта та об'єкта управління, можливостей їх організації та самоорганізації для формування системи стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства;

– науково-методичний підхід до оцінки ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства, який, на відміну від існуючих, базується на системі фрактальних детермінантів стратегічного управління, комплексній системі показників якості ресторанної продукції, обслуговування та виробництва, повноти виконання функцій стратегічного управління та економічних показників діяльності підприємств ресторанного господарства, що дає можливість комплексно оцінити стан та ефективність стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства;

– науково-методичний підхід до формування складу, змісту та повноти виконання функцій стратегічного управління, що враховує функціональну структуру підприємств ресторанного господарства та, на відміну від існуючих розробок, дозволяє об'єктивно розподілити їх за фрактальними рівнями стратегічного управління та центрами відповідальності.

набуло подальшого розвитку:

– термінологічний апарат теорії стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства щодо сутності понять: «стратегічне

управління підприємствами ресторанного господарства» (діяльність, яка має на меті забезпечення конкурентних переваг, стійкості та гнучкості підприємства у довгостроковій перспективі за рахунок високих динамічних організаційних можливостей фрактальних детермінантів до саморозвитку), «фрактальна детермінанта стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства» (визначальна ознака фрактального рівня стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства як умовно замкненої підсистеми, що відповідає певному еволюційному принципу), який, на відміну від існуючих підходів, ураховує системний характер і фрактальну природу стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства. В дослідженні підприємство ресторанного господарства слід розглядати як складну нестійку самоподібну фрактальну виробничо-обслуговуючу систему, яка постійно прагне до оптимальної організації функціональних зв'язків (саморозвитку) і тому знаходиться в процесі еволюційних або революційних змін, та за умов високої турбулентності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища має тенденцію до формування мереж (кластерів);

- модифікований метод SWOT-аналізу, який, на відміну від існуючих, передбачає фрактальну структурування чинників (асортимент та якість ресторанної продукції, бізнес-процеси, менеджмент, ринок, галузь (кластери), економіка, суспільство) та дозволяє оцінювати загрози і можливості за песимістичним, реалістичним та оптимістичним сценарієм;

- методичне забезпечення оцінювання рівня ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства, яке, на відміну від існуючих, передбачає використання методів таксономії, порівняння фрактальних показників діяльності конкретного підприємства з показниками лідерів конкурентної групи, що дозволяє визначити міру відставання від лідера за кожною фрактальною детермінантою та пріоритетні заходи з удосконалення стратегічного управління;

- методичний підхід до формування структурно-логічної моделі

стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства, яка будується на принципах системності управління, визначення причинно-наслідкових зв'язків між фрактальними рівнями стратегічного управління, системою показників, що дозволяє визначити етапи стратегічного управління та сприяє підвищенню його ефективності.

Практичне значення одержаних результатів полягає у створенні науково обґрунтованих рекомендацій та практичного інструментарію для підвищення ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства, зокрема методики оцінки виконання функцій стратегічного управління. Застосування методу таксономії для розрахунку відставання від підприємства-лідера, структурно-логічні моделі стратегічного управління. Отримані в дисертації результати забезпечують можливість диференційного підходу до оцінювання ефективності стратегічного управління з урахуванням фрактальних детермінантів ресторанного господарства, а саме: асортименту, технології, менеджменту, маркетингу, динаміки розвитку підприємства, ієрархічного місця у галузі та міжгалузевому просторі. Розроблені науково-методичні рекомендації дозволяють порівнювати ефективність стратегічного управління підприємства з лідерами ресторанного господарства; здійснювати заходи з підвищення ефективності стратегічного управління.

Результати дисертаційного дослідження, висновки та рекомендації знайшли застосування у практиці управління підприємствами ресторанного господарства м. Харкова, зокрема: ПП «Комбінат громадського харчування №1 (акт впровадження № 21 від 27.06.2018 р.); ПрАТ «Готель Харків» (акт впровадження № 58 від 03.07.2018 р.); ПП «Вершина» (акт впровадження № 5 від 10.07.2018 р.); ТОВ «Кофеїн» (акт впровадження № 16 від 10.09.2018 р.); ТОВ торгова фірма «Дружба» (акт впровадження № 9 від 02.10.2018 р.).

Запропоновані теоретичні та науково-методичні положення щодо управління підприємствами ресторанного господарства використовуються в навчальному процесі в Харківському державному університеті харчування та торгівлі під час підготовки методичного забезпечення та викладання дисциплін

«Теорія організації» та «Проектування систем управління» (акт впровадження від 16.10.2018 р.).

Особистий внесок здобувача. Дисертаційна робота є самостійним дослідженням, результати якого знайшли відображення в опублікованих працях. Аналітичну частину роботи виконано на основі обробки даних підприємств, експертних оцінок керівників і фахівців підприємств, а також опитувань різних груп споживачів. Теоретичні і прикладні висновки отримані особисто автором, обговорювалися на наукових конференціях і семінарах різних рівнів.

Апробація результатів дисертації. Основні положення та результати дослідження доповідались і отримали схвалення на всеукраїнських та міжнародних науково-практичних конференціях: V Міжнародній науково-практичній конференції «Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств» (Харків, ХНУБА, 14-15 березня 2013 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Індустрія сервісу: актуальні питання та інноваційні аспекти» (м. Євпаторія, 26-27 вересня 2013 р.), VII Міжнародній науково-практичній конференції «Тренди та інновації в сучасній економіці» (Харків, ХНУБА, 23-24 квітня 2015 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (Харків, ХДУХТ, 14 травня 2015 р.), VIII Міжнародній науково-практичній конференції «Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів» (Харків, ХНУБА, 20-21 квітня 2016 р.), Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (Харків, ХДУХТ, 19 травня 2016 р.), X ювілейній Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 50-річчю факультету управління та бізнесу ХНАДУ «Проблеми та перспективи розвитку підприємництва» (Харків, ХНАДУ, 25 листопада 2016 р.); Міжнародній науково-практичній інтернет-конференції, присвяченій 50-

річчю заснування ХДУХТ «Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі» (Харків, ХДУХТ, 3 жовтня 2017 р.); Міжнародній науково-практичній конференції, присвяченій 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність» (Харків, ХДУХТ, 18 травня 2017 р.); XIV Mezinárodní vědecko - praktická konference «VĚDECKÍ POKROK NA PŘELOMU TYSYACHALETY-2018» (Praha, Чехія, 22-30 května 2018 r); Міжнародній науково-практичній конференції «Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність», присвячена 80 річчю з дня народження ректора університету (1988-1991 рр.), д-ра техн. наук, професора, члена-кореспондента ВАСГНІЛ Беляєва Михайла Івановича (Харків, ХДУХТ, 19 листопада 2018 р.).

Публікації. За результатами дослідження опубліковано 22 наукові праці, загальним обсягом 6,32 друк. арк., у тому числі: 8 статей, серед яких 3 статті у наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз, загальним обсягом 1,61 друк. арк.; 5 статей у наукових фахових виданнях України, загальним обсягом 1,84 друк. арк.; розділи у 2-х колективних монографіях, загальним обсягом 0,77 друк. арк.; 12 праць апробаційного характеру, загальним обсягом 2,1 друк. арк.

Структура та обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, списку публікацій за результатами дослідження, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків. Основний текст дисертації складає 200 сторінок комп'ютерного тексту. Робота містить 40 таблиць (обсягом 30 сторінок), 46 рисунків (обсягом 28 сторінок), 17 додатків (обсягом 76 сторінок) і список використаних джерел із 269 найменувань, розміщений на 26 сторінках.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

1.1. Ресторанне господарство як фрактальна соціально-економічна система

Ресторанне господарство виконує важливу місію з надання продуктам харчування максимально можливої цінності і задоволення зростаючих потреб населення.

Відповідно до Державного стандарту України (ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація»), ресторанне господарство визначається як «вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності щодо надавання послуг із задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього» [61].

Аналогічне трактування дається міжнародним стандартом галузевої класифікації видів економічної діяльності (ISIS) ООН, в якому ресторанне господарство визначається як вид економічної діяльності, спрямований на задоволення потреб споживачів у харчуванні з організацією дозвілля або без нього [263].

Як зазначає П. Дойль, ресторанне господарство – вид економічної діяльності суб'єктів господарської діяльності, що зумовлює відповідний економічний інтерес суб'єкта господарювання у забезпеченні конкурентоспроможності відповідного закладу [59], але такий підхід не відображає особливостей ресторанного господарства.

Мостова Л. М. та Новікова О. В. визначають: ресторанне господарство – це організація надання послуг, яка забезпечує фізіологічні потреби споживача в спеціально відведених для такого обслуговування приміщеннях та відповідає санітарно-гігієнічним і нормативно-законодавчим вимогам [131].

Окремі дослідники включають ресторанне господарство до складу інших господарських систем, таких як агропромисловий комплекс, туризм і готельне господарство. Так, пропонується визначати ресторанне господарство як вид економічної діяльності, який є невід'ємною частиною індустрії туризму та основною складовою галузі гостинності; основоположною одиницею ресторанного господарства є заклади (підприємства) ресторанного господарства, результатом діяльності яких є створення продуктів, що надаються споживачеві у вигляді послуг [227].

Такий підхід відображає цілі й завдання ключового споживача і не суперечить системним принципам організації господарського утворення.

Ресторанне господарство виконує важливі соціальні завдання, пов'язані із задоволенням життєвих потреб населення у послугах з організації харчування та відпочинку і дозвілля. За класифікатором видів економічної діяльності ресторанне господарство представляє діяльність із забезпечення стравами та напоями, яка включає діяльність ресторанів, надання послуг мобільного харчування, постачання готових страв для подій, постачання інших готових страв та обслуговування напоями [86].

Як велика соціально-економічна система ресторанне господарство складається із підприємств і закладів ресторанного господарства, так і підприємств інших видів економічної діяльності, структурними підрозділами яких є заклади ресторанного господарства, які характеризуються єдністю форм, організації виробництва й обслуговування споживачів і які розрізняються за типами та своєю спеціалізацією [147].

Складність ресторанного господарства підтверджується широким спектром типів закладів. Так, національний стандарт (ДСТУ 4281:2004 («Заклади ресторанного господарства. Класифікація»)) виділяє чотири групи закладів:

– продаж їжі і напоїв, як правило, призначених для споживання на місці з показуванням розважальних вистав або без них: ресторан (ресторан-бар); кафе (кав'ярня, кафе-бар, кафе-пекарня, чайний салон); кафетерій;

закусочна, шинок;

- продаж напоїв і страв до них, як правило, призначених для споживання на місці, з показуванням розважальних вистав або без них: бар (нічний: клуб, пивна зала);

- продаж їжі і напоїв для споживачів, об'єднаних за професійними ознаками (їдальня; буфет);

- постачання їжі, приготованої централізовано, для споживання в інших місцях: фабрика-заготівельна; фабрика-кухня; домашня кухня; ресторан за спеціальними замовленнями (catering) [61].

За «Міжнародним стандартом галузевої класифікації видів економічної діяльності (ISIC) ООН» [263] виділяються наступні типи підприємств ресторанного господарства:

- ресторани (ресторан на замовлення, який в якості основної послуги пропонує продаж виробленої ним продукції на винос;

- ресторан-їдальня, що організує харчування працівників в організаціях;

- вагон-ресторан, особливістю якого є організація харчування споживачів послуг залізничних компаній та інших організацій пасажирського транспорту);

- бари (пивний садок, що продає і організує споживання різноманітного асортименту пива і має озеленену торговельну залу;

- пивна – різновид бару, що продає і організує споживання алкогольних або безалкогольних напоїв;

- пивоварний бар (різновид бару, у якому варять, продають і організують споживання пива на місці);

- бар-закусочна (різновид бару із спеціалізацією за асортиментом на закусках та сендвічах), бар / ресторан напоїв за спеціальними замовленнями (різновид бару /ресторану) за спеціальними замовленнями, в обслуговуванні якого задіяні бармени, що організують споживання напоїв);

- бістро (різновид закладу ресторанного господарства швидкого

обслуговування, що продає і організує споживання їжі і (або) напоїв, таверна (різновид кафе з асортиментом страв інших країн, відмінною ознакою якого є широкий асортимент алкогольних напоїв).

Крім цих типів підприємств ресторанного господарства в останній час почали з'являтися ускладнені форми закладів, які відображають види ресторанних концепцій і називаються форматами або напрямками. Прикладами таких організаційних інновацій є Fast food («швидка їжа»), Free flow (вільний доступ), бенкетний ресторан, концерт-ресторан або концерт-клуб, гастробар, Lounge Cafe, нічний танцювальний клуб, Luxury Club, ресторан-пивоварня, тощо (Додаток А).

З переходом України до ринкових відносин розпочався розвиток ще однієї організаційної форми – мережної. Історія мереж ресторанів давня. Перша мережа бульйонних з'явилася у Парижі у XVIII ст. Однак справжній був розпочався у Сполучених Штатах після Другої світової війни. В цей час з'явилися мережі Subway, McDonald's, Pizza Hut, Burger King, KFC, Wendy's, Domino's Pizza, Taco Bell та інші, які стали транснаціональними компаніями.

Так, Subway заснований у 1965 р. На сьогоднішній день існує більше 27000 ресторанів в 85 країнах світу, де працює понад 150 000 чоловік. Продажі по всьому світу складають понад 9 млрд. доларів на рік. Ресторанна мережа McDonald's має більш ніж 31000 закладів. Pizza Hut з'явилася у 1958 році. Вона є найбільшою мережею піцерій у світі, яка оперує більше 12 500 магазинами у 100 країнах світу і залучає на роботу 140 000 чоловік. Burger King, заснований у грудні 1954 року, нараховує більше 11000 ресторанів в 65 країнах світу. При середньому річному доході 11,2 млрд. доларів, у мережі працює більше 340 000 співробітників, які обслуговують 11 мільйонів клієнтів у день. KFC є 10,3 мільярдною франшизою з більш ніж 11000 ресторанами у 80 країнах світу. У компанії працює 750 000 людей, які продають більше мільярда страв із курки кожного року. Компанія Wendy's сьогодні, маючи річний прибуток у 3,7 млрд. доларів, налічує більш ніж 9900 ресторанів і штат у 58 000 співробітників. Domino's Pizza володіє більш ніж 8000 ресторанами у

50 країнах світу. Тасо Bell, заснований у 1962 році, має більше 6000 ресторанів по всьому світу, в яких зайнято 143000 працівників [134].

Після входження на ринок України компанії McDonald's, який показав приклад організації харчування за концепцією Fast food, стали з'являтися вітчизняні мережі. Сьогодні до системи національних мереж входять Пузата хата (32 заклади), Піцерія Челентано (174), Печена картопля (15), Картопляна хата (23), Два гуся (16) та інші.

Дослідження мереж дало можливість визначити передумови їх розвитку, які полягають передусім в ускладненні ділового середовища, посиленні тенденції індивідуалізації ресторанної послуги, поглибленій виробничій кооперації, потребі розширення системи горизонтальних зв'язків, доступу до інформації. В цілому розвиток мереж спрямований на зниження ризиків, пов'язаних зі швидкими змінами у зовнішньому середовищі, справитися з якими можливо лише в кооперативній системі організації бізнесу.

Таким чином, ресторани мережі з'являються в результаті закономірного розвитку форм організації ресторанного бізнесу, які прагнуть вижити та адаптуватися до нових умов функціонування.

З появою форматів та мереж розвиток організаційних форм ресторанного господарства не обмежується. Перспективним напрямом взаємодії підприємств ресторанного господарства та підприємств і установ інших сфер діяльності є організація кластерів, які можуть об'єднувати учасників за різними критеріями. Найбільш природний мотив об'єднання – це технологічний. До складу такого кластеру можуть входити підприємства з виробництва та переробки сільськогосподарської сировини, підприємства торгівлі, туризму та ін. Але склад може розширюватися за рахунок зацікавленості з боку системи освіти та науки, мистецтва, розваги та відпочинку, охорони здоров'я, тощо. Стейкхолдери в межах кластеру реалізують певні проекти, залишаючись повністю самостійними як суб'єкти ринку.

Таким чином, ресторанне господарство за проявом організаційних форм

є дуже складною системою, яка постійно розвивається в бік ускладнення. Така тенденція відображає спрямованість на задоволення зростаючих потреб і як наслідок, розширення обсягу виконуваних функцій (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Позичювання форм організації ресторанного бізнесу залежно від якісних та кількісних змін основних функцій

Джерело: розроблено автором за [134, 147, 152-155, 263].

Основними функціями підприємств ресторанного господарства є виробництво кулінарної продукції, її реалізація та організація споживання. Функція виробництва передбачає низку технологічних операцій з прийому, збереження сировини, її первинної та вторинної обробки та оформлення страв. Дана функція виступає як необхідна передумова для виконання функцій організації споживання та реалізації [3].

Однак розвиток і ускладнення економічних та соціальних відносин

привели до розширення їх складу. Заслуговує на увагу погляд Л. О. Гончар, відповідно до якого ресторанне господарство виконує такі додаткові функції [48]: соціальну, інформаційно-комунікативну, ціннісну, рекреаційну (релаксаційну), розважальну, гносеологічну (пізнавальну), креативну.

Виконуючи соціальну функцію, ресторанне господарство впливає на ефективність суспільного виробництва та рівень життя людей, сприяє забезпеченню самоідентифікації відвідувачів, дозволяє їм відчутти свою приналежність до певної спільноти. Соціальна функція яскраво проявляється під час організації тематичних вечорів для різних груп населення, а також спеціальних програм для певних категорій споживачів. Розширенню можливостей для спілкування, обміну думками та ідеями сприяє реалізація інформаційно-комунікативної функції. Виконання ціннісної функції забезпечує формування ціннісних орієнтацій відповідно до естетичних, моральних, гастрономічних та економічних цінностей відвідувачів. Для реалізації даної функції підприємства ресторанного господарства пропонують різні акційно-дозвілєві та маркетингові програми (наприклад, «щасливі години для гостей», «завітайте — отримайте подарунок», тощо).

Рекреаційна (релаксаційна) функція сприяє фізичному та психологічному відпочинку гостей, відтворення емоційних сил шляхом організації ігрових та розважальних програм, видовищних заходів, свят, вечорів відпочинку, тощо. Розважальна функція спрямована на відновлення і розвиток психофізичних, фізичних та інтелектуальних сил, отримання позитивних емоцій і вражень [257].

Гносеологічна (пізнавальна) функція сприяє задоволенню потреб споживачів у додатковій інформації та реалізується через тематичні виставки, гастрономічні шоу, презентації, майстер-класи. Креативна функція передбачає творчий інноваційний підхід до організації та проведення культурно-розважальних програм у сучасних підприємствах ресторанного господарства.

Сучасний розвиток економіки в цілому і ресторанного господарства, зокрема, характеризуються ускладненням зв'язків і посиленням взаємного

впливу різних видів економічної діяльності. Враховуючи це, можна відмітити, що поряд з традиційно пов'язаними з ресторанним господарством сферами економічної діяльності, такими як сільськогосподарське виробництво, торгівля та готельне господарство, розширюється вплив на інші сфери, зокрема на охорону здоров'я (раціональне харчування, культура кулінарного мистецтва), освіту та культуру, туризм, відпочинок, тощо [159]. Функціональні зв'язки ресторанного господарства з різними видами діяльності наведені у табл. 1.1.

З метою розкриття суті ресторанного господарства найбільш доцільними для вживання можуть бути терміни «система», «економічна система», «виробничо-економічна система», «господарська система» тощо. Ресторанне господарство – це складна система, в якій суб'єкти господарювання здійснюють діяльність через підприємства (заклади) ресторанного господарства. В перекладі з грецької, системою є складене із частин цілісне утворення, єдність, множина закономірно пов'язаних між собою елементів.

З точки зору синергетично-еволюційної парадигми, соціально-економічна система – це цілісність взаємопов'язаних елементів, які об'єднанні для досягнення визначених цілей, що носить відкритий характер та має такі особливості побудови і функціонування [10, 18, 104, 106, 114, 115, 141, 179, 211]: ціле має визначальну властивість, що зумовлює цільову складову її життєдіяльності й функціональну спрямованість; ціле та його елементи розвиваються та оновлюються і відкриті для зовнішніх впливів; елементи системи знаходяться в різному ступені зв'язку між собою та можуть впливати на її поведінку або властивості як цілого; структура системи є ієрархічною і реакція на зовнішні впливи відбувається на різних рівнях та певних елементах на основі зворотних зв'язків (саморегуляція). Дисипативність системи та багатовекторність її розвитку в точці порушення нормального режиму функціонування.

Таблиця 1.1

Інтеграція функцій ресторанного господарства із суміжними видами діяльності

Функції ресторанного господарства	Види економічної діяльності										
	Сільське господарство	Виробництво харчових продуктів, напоїв і тютюнових виробів	Оптова та роздрібна торгівля	Транспорт, складське господарство	Тимчасове розміщення	Телекомунікації	Комп'ютерне програмування та надання інших інформаційних послуг	Наукові дослідження та розробки	Освіта	Охорона здоров'я	Мистецтво, розваги та відпочинок
Виробництво кулінарної продукції	+						+	+			
Реалізація кулінарної продукції					+		+	+	+	+	+
Організація споживання кулінарної продукції	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+
Економічна	+	+	+	+	+			+	+	+	+
Соціальна	+	+	+		+	+	+	+	+	+	+
Інформаційно-комунікативна					+	+	+	+	+	+	+
Гносеологічна (пізнавальна)						+	+	+	+		+
Пізнавально-культурна						+	+	+	+		+
Рекреаційна (релаксаційна)					+	+	+	+		+	+
Розважальна					+	+	+	+			+
Ціннісна	+	+			+	+	+	+	+	+	+
Креативна			+		+	+	+	+	+		+

Джерело: розроблено автором за [48, 86].

Як наслідок, соціально-економічна система має статичні характеристики, що відображаються її структурою та режимом функціонування (сукупністю елементів та характеристиками процесів) й динамічні, які пов'язані з цільовою складовою, тобто напрямом руху у просторі. Це визначає ключові параметри її життєдіяльності. Функціонування визначається як сукупність всіх збалансованих і тому не спонукаючих розвиток системи процесів, а структура – це сукупність взаємозв'язаних елементів, що ієрархічні та субпідрядні (за різними ознаками) [104, 114, 115]. Тобто, функціонування визначається як стаціонарний процес (або сукупність процесів), що не змінює середні значення параметрів (дисперсії параметрів) стану системи (включаючи її структуру). Такий стан характеризує систему як гомеостатичну, або рівноважну [38, 114, 115, 141, 180].

Маючи всі загальні ознаки систем, економічна система набуває специфічних рис. Вона трактується як складна упорядкована сукупність економічних відносин та видів господарської діяльності суспільства, яка здійснюється у формах визначених виробничих відносин та соціальних інститутів, метою котрих є задоволення потреб суспільства в матеріальних благах та послугах [19, 180].

Системність є загальною властивістю всіх явищ і процесів, тому вона притаманна й ресторанному господарству. У зв'язку з цим ресторанне господарство як складне явище треба розглядати з позицій системного підходу, який передбачає аналіз найважливіших аспектів та структурних елементів системності (табл. 1.2), та врахування їх під час вибору принципів для підприємства ресторанного господарства стратегічних рішень.

Організаційний аспект сутності ресторанного господарства розкривається через групи властивостей, пов'язаних з цілями та функціями, зі структурою, з ресурсами та особливостями взаємодії із середовищем (Додаток Б). Властивістю, яка лежить в основі, об'єднує і забезпечує прояв решти властивостей, є ієрархічність усіх структур і процесів. Вона дозволяє виявити

і працювати з пріоритетами, структурувати ресурси, в тому числі інформацію. Ієрархічна побудова організації дозволяє максимально економно використовувати всі ресурси, що врешті решт приводить до максимального прояву синергетичного ефекту [19].

Таблиця 1.2

Прояв властивості системності у ресторанному господарстві

Аспекти системності	Структурні елементи системності	Прояв властивості системності у ресторанному господарстві
Системність середовища, що оточує людину	Природна системність природи	Природність харчових продуктів Природність екстер'єру ЗРГ
	Системність людського суспільства	Формування та розвиток груп споживачів Формування та розвиток споживчого попиту Формування та розвиток професійного складу ринку праці
	Системність взаємодії людини з природою	Використання технологій обробки харчової сировини Технологічні рішення у формуванні екстер'єру ЗРГ
Системність пізнавальної діяльності	Аналіз	Аналіз властивостей харчової сировини Аналіз харчової поведінки, традиційних та сучасних систем харчування Аналіз тенденцій розвитку секторів економіки та ресторанного господарства, зокрема
	Синтез	Дослідження формування, розвитку та функціонування технічних, технологічних, просторових, інформаційних, фінансових та управлінських підсистем закладів РГ
	Системний підхід	Дослідження формування, розвитку та функціонування системи РГ в межах національної та міжнародної економіки
Системність практичної діяльності	Цілеспрямованість	Установлення фрактальних цілей <ul style="list-style-type: none"> – на рівні людини (посади); – на рівні ЗРГ; – на рівні ПРГ (типів, форматів); – на рівні об'єднань ЗРГ (мережі); – на рівні об'єднань ПРГ (об'єднань, асоціацій, кластерів)
	Алгоритмічність	Розробка бізнес-ідей, бізнес-проектів, планів стратегічного розвитку, планів кар'єрного просування, планів професійного росту тощо

Джерело: розроблено автором за [17, 19, 71].

Ієрархічність проявляється через емерджентність, тобто принципове незведення властивостей системи до властивостей її елементів; наявність нових якостей у цілого, відсутніх у його складових частин. Так, об'єднання у ресторанні кластери дає можливість учасникам залучатися до спільних програм, а підприємства, що не входять до кластеру, не отримують такої можливості, що означає відсутність нових властивостей, які притаманні системі більш високого рівня організації.

Для характеристики складних форм організації ресторанного господарства важливою властивістю, яка характеризує граничні можливості систем, стає еквіфінальність. Л. фон Берталанфі, який запропонував цей термін, визначав еквіфінальність відкритої системи як здатність системи (на відміну від станів рівноваги в закритих системах, повністю детермінованих початковими умовами) досягати незалежного від часу і вихідних умов стану, що визначається винятково параметрами системи. Потреба у введенні цього поняття виникає починаючи з деякого рівня складності систем. Еквіфінальність – внутрішня готовність системи до досягнення граничного стану, незалежного від зовнішніх умов [71].

Завдяки означеним властивостям ресторанне господарство представляє складну багаторівневу систему, яка має достатній адаптаційний потенціал, самонавчається і має властивість самоорганізації та самоуправління на кожному ієрархічному рівні. Завдяки означеним та іншим властивостям ресторанне господарство можна характеризувати як фрактальну систему.

Теорія фракталів почала впроваджуватися в економіку з 80-х років ХХ століття зарубіжними вченими. Застосування фрактального аналізу в економіці було започатковано дослідженнями Б. Мандельброта, Р. Л. Хадсона, Е. Петерса, Б. Вільямса і стосувалося динаміки фінансових і торговельних ринків [31, 109, 160]. У роботах А. Алмазова, А. Воробйова, О. Михайловської та інших були розглянуті особливості застосування теорії фракталів у вирішенні більш широкого кола задач економічного аналізу [2, 35, 123].

Поняття «фрактал» (лат. *fractus* – подрібнений, дробовий), запропоноване Б. Мандельбротом, в найбільш загальному сенсі означає нерегулярну, самоподібну структуру, безліч, підмножини і елементи якої подібні самій безлічі, але в іншому масштабі, що визначає властивість масштабною інваріантності фракталів, а отже, можна припустити прояв принципу фрактальності у господарських ієрархічних одиницях.

Стосовно підприємницької сфери концепція створення «фрактальних фабрик» (структур-атракторів) була запропонована Х.-Ю. Варнеке. Сутність «фрактальної фабрики» визначається не її зовнішніми ознаками, а внутрішніми цінностями, організаційною культурою [27].

Фрактал як самостійно діюча структурна одиниця підприємства має своє завдання, точніше, в процесі функціонування фрактали ставлять і формулюють ці завдання. Фрактали можуть бути змінені, виникати знову і розпадатися. Особливістю фракталів є їх самоорганізація, в результаті якої виникають кластери. Умовою кластеризації є відсутність зовнішнього тиску і формування спільної мети для кластера, як системи більш високого рівня організації. Фрактали мають також централізовані функції, пов'язані зі спеціальною інформацією, яка в підфракталах не може зберігатися постійно [17].

Важливим моментом у прояві властивості самоорганізації фракталів є те, що гарні ідеї реалізуються незалежно від того, звідки вони з'явилися. Тому, однією з найбільш важливих вимог, що висувуються до посадової особи, підрозділу або підприємства в межах об'єднання як до «фрактальних фабрик», є їх здатність до підприємницького мислення і діяльності. Фрактал не обов'язково залишається в системі надфрактала, він може стати повністю самостійним. Так виникають тісно пов'язані один з одним підприємства.

В. Е. Войцехович сформулював такі властивості фракталу як загальнонаукового поняття:

1. Фрактал – це мережеве утворення, яке існує серед собі подібних об'єктів і пов'язане з ними. Це «м'яка» нестійка система, що постійно знаходиться в процесі еволюції.

2. Фрактал самоподібний і нескінченно повторює себе.

3. Крайні стани фракталу – стійкі й незмінні [34].

Подібні характеристики визначив у якості домінуючих і Х.Ю. Варнеке [27].

Г. А. Цихан зазначає, що термін «фрактал» не має загально визнаного математичного визначення і він є об'єктом, який:

- має нетривіальну структуру на всіх масштабах розгляду. Відомо, що коли розглядати невеликий фрагмент класичної геометричної фігури (лінія, коло, еліпс тощо) у великому масштабі, то можна помітити, що він буде схожий на фрагмент прямої. Для фрактала збільшення масштабу не спричинить спрощення структури, тобто на всіх масштабах ми будемо бачити однаково складне зображення;

- є самоподібним або приблизно самоподібним за своєю структурою;

- має не цілу, а дробову метричну розмірність або метричну розмірність, яка перевищує топологічну;

- може бути побудований за допомогою рекурсивної процедури [214].

М.В. Чекулаєв припустив, що термін «фрактал», який використовується в бізнесі, має мало спільного з тим, що він означає в математичному моделюванні. Загальним є одне: принцип функціонування рекурсивних моделей, в яких передбачається, що за відомим історичним рядом можна з'ясувати майбутнє значення послідовності [216].

Дійсно, якщо говорити про загальнонауковий підхід до фракталів, всі його дефініції акцентують свою увагу, перш за все, на одній головній ознаці – самоподібності (афінності), яка передбачає наявність якогось інваріанта, що зберігається під час перетворень.

У сучасній науці прийнято розділяти жорстку самоподібність, пов'язану з інваріантністю щодо масштабних перетворень і нежорстку (коваріантну). Іншими словами, можна говорити про лінійні й нелінійні фрактали. Для перших характерно абсолютно точне дотримання принципу самоподібності. У нелінійних фракталів афінний принцип витриманий із меншою точністю. А.І. Тішин і Т.Н. Егембердієв відзначають, що «у фрактальній інтерпретації... подібність, схожість структур цілого та частини не зводиться лише до їх ідентичності, а передбачає найширший спектр варіацій від тотожності до «розмитості», що межує з неподібністю» [200].

Аналіз зарубіжної та вітчизняної літератури дозволяє сформулювати визначальну властивість фракталів – самоподібність, яка простежується на будь-якому рівні просторової ієрархії у функціях: прагнення до оптимальної організації функціональних зв'язків; встановлення меж; формування центральних структур; підтримання цілісності фрактальних структур; забезпечення характерного часу (циклу) розвитку; формування периферії та формування аттрактивних цілей [197].

Враховуючи ступінь наближеності ресторанних послуг до споживача і великий вплив особливостей соціально-економічної структури регіону на структуру ресторанної послуги і ресторанного господарства в цілому, вважаємо, що взаємодія соціально-економічної системи регіону та ресторанного господарства є за своєю суттю взаємодією фрактальних систем. Це зумовлюється: фрактальністю підприємства ресторанного господарства як властивістю складної просторової соціально-економічної системи; фрактальністю як часової структури, оскільки розвиток підприємства є динамічним процесом, що розвивається циклічно; самоподібністю підприємства як цілісної складної соціально-економічної системи, схильної до саморозвитку (самовідтворення, цілісність і саморозвиток, наявність певної програми розвитку на різних ієрархічних рівнях).

В дослідженні соціально-економічних процесів доцільніше виходити не з геометричного поняття самоподібності (фрактальності), а його структурного

і сутнісного змісту, тобто скоріше із принципу фрактальності. При цьому можливо розглядати фрактальність з двох взаємопов'язаних позицій: фрактальність систем (їх структур, елементів), включених у процес, і фрактальність процесів, що визначають рівень розвитку підприємств ресторанного господарства.

Виявлення самоподібних структур дає нові можливості управляти здатністю вибирати пріоритети на основі узгодженості внутрішніх і зовнішніх ресурсів із впливом чинників зовнішнього середовища, що обумовлює наукове завдання пошуку ефективних механізмів стратегічного управління процесами розвитку і саморозвитку підприємств ресторанного господарства.

Важливою властивістю фракталів є дрібна розмірність, величина якої для господарських одиниць визначається: площею просторових ресурсів; функціонально-структурними особливостями виробництва та обслуговування; цілями й завданнями, що стоять перед підприємством, та історією розвитку підприємства. На різних ієрархічних рівнях (регіон, підприємство, частина підприємства) можна виявити просторові соціально-економічні структури «самоподібні і такі, що самі добудовуються», тобто мають схожі траєкторії і елементи розвитку (виробничі, обслуговування, реалізації, фінансові потоки, соціальні, культурні тощо) [196].

Згідно ознаки фрактальності в певній точці соціально-економічного простору існує якась «програма саморозвитку і самоподібності» [13], тому перед наукою стоїть завдання – ідентифікувати елементи (точки простору), які мають подібні програми. Зауважимо, що вектор виявлення таких процесів спрямований від систем більш високого ієрархічного рівня до більш низького (на практиці вони ідентифікуються на різних рівнях при зміні масштабу розгляду об'єктів в просторі). Ключовим моментом фрактальності (її сутності та змісту) є те, що будь-яка підсистема також має характерні властивості системи.

Таким чином, розглядаючи підприємство ресторанного господарства з позицій фрактального підходу, можна стверджувати, що структура фрактала,

яка склалася в часі за економічними зв'язками протягом тривалого періоду буде подібна поточній. Узагальнено основними фрактальними ознаками соціально-економічних систем є: системні властивості (наявність схожих структурних елементів, їх цілісність); цілеспрямованість (наявність загальних векторів, програм розвитку); ієрархічна визначеність; повторюваність (будь-яка підсистема повторює конфігурацію цілісної системи); наявність управління; відкритість [197].

Виходячи із сутності фракталів, можна визначити основні критерії віднесення об'єктів до фракталів: самодобудовування елементів системи в часі; формування структурних елементів системи як самоподібних; функціонування елементів системи в рамках єдиних стратегічних орієнтирів саморозвитку і самоврядування; саморозвиток і «самозагасання» в умовах зовнішніх змін структурних елементів системи при збереженні системи в цілому. Виробничо-обслуговуючі системи ресторанного господарства як фрактальні утворення, можуть перетворюватися, розпадатися і виникати знову [94]. В середині єдиної виробничої системи фрактали можуть бути по-різному структуровані через різноманіття можливих рішень окремих проблем, хоча мають ідентичні цілі та вхідні і вихідні параметри.

Є. Б. Колбачев показує, що при управлінні фрактальною виробничо-обслуговуючою системою мікроекономічного рівня (рівень підприємства; внутрішньокорпоративний рівень, аж до рівня економічно мінімальної виробничої системи) роль організації системи істотно переважає над роллю самоорганізації. Однак управлінські впливи на виробничу систему повинні бути адекватними тенденціям змін в макроекономічній системі, що самоорганізується, тому глобальні цілі підприємства необхідно реалізовувати у фрактальних виробничих системах локально. Це досягається шляхом утворення всередині підприємства фрактальних виробничих систем, що діють в умовах, наближених до ринкових. При цьому існує кількісна різниця в економічно мінімальних «виробничих системах більшого масштабу, що мають складну структуру, які об'єднують фрактали низького рівня» [94].

Серед загальних фрактальних ознак виробничих систем Є. Б. Колбачевим виділені: подібність, самоорганізація, оптимізація, цільова орієнтація, динаміка, здатність всіх підрозділів і співробітників до підприємницького мислення й діяльності [94] (таблиця В.1 Додатку В). У своєму дисертаційному дослідженні І. В. Горелова доповнює описані Є.Б. Колбачевим фрактальні ознаки виробничих систем на основі аналізу функціонального змісту фракталів та їх реципрокності (міцності). Це дозволило виділити наступні особливості фракталів: структури можуть бути подібні, але не однаково повторювані при збільшенні; властивість фрактальності поширюється і на функціональний зміст фракталів; фрактальна межа з'являється тоді, коли два абсолютно рівноправних об'єкта освоюють один і той же простір; використання фрактального підходу передбачає концентрацію на найбільш значущих аспектах, за якими можна судити про тенденції розвитку системи [94].

Ми згодні з висновками І. В. Горелової та Є.Б. Колбачева. Дійсно, фрактальні структури у ресторанному господарстві є подібними, але ця подібність є приблизною на різних фрактальних рівнях. Фрактальність можна і доцільно розглядати через призму різноаспектності підприємств. Звідси можна виділяти і досліджувати організаційно-управлінські та функціональні фрактали. Вони співвідносяться один з одним, але мають різну природу. Дослідження їх взаємодії представляється важливим науковим завданням і умовою ефективного функціонування соціально-економічних систем. Доцільним вважаємо висновок авторів, що використання фрактального підходу передбачає концентрацію на найбільш значущих аспектах, за якими можна судити про тенденції розвитку системи. Виділення цих аспектів включає таку систему управління, яка найбільш ефективно сполучає стратегічний та тактичний рівні і дає можливість повною мірою застосувати принцип управління за пріоритетами.

Пропонований І. В. Гореловою підхід до аналізу функціонального змісту фракталів допомагає виділити такі їх складові елементи як мета, бачення,

місія; пріоритетні напрямки та завдання розвитку організації; поведінкові процедури, патерни й операції; управлінські та організаційні процеси. Це дозволяє об'єднати тактичні, оперативні та стратегічні зусилля менеджерів для реалізації цілей організації при збереженні відносної автономності фракталів. Така автономія є необхідним чинником розвитку самоорганізації і самооптимізації фракталів у виборі необхідних ресурсів і застосуванні відповідних методів вирішення поставленого на даний момент завдання [49].

Цільова орієнтація як ознака фрактальності системи означає внутрішню несуперечливість цілей фракталів різних рівнів і дозволяє отримати організації синергетичний ефект. Для досягнення цілей фракталів важлива динаміка, що виявляється як ознака фрактальності в пошуку і застосуванні необхідних механізмів адаптації до зовнішніх і внутрішніх умов і флуктуацій. Результати, отримані І. В. Гореловою, показують, що внутрішні взаємозв'язки сильніше зовнішніх. Це означає вимогу додаткових зусиль в разі, коли необхідно адаптувати відповідні структури до використання нових технологій, і ставить перед виробничо-обслуговуючою системою завдання пошуку основи реципрокності таких взаємозв'язків. Чим більше обумовлено функціонування окремо взятого фрактала подібними йому елементами системи, тим стійкіше стає підприємство до різного роду флуктуацій [49].

Засновник теорії фрактальної фабрики Х-Ю. Варнеке особливу увагу приділяв проблемі взаємозв'язків фракталів, що вирішують завдання взаємообразного надання послуг. Згідно з логікою дослідника, під час взаємодії фракталів утворюються різні групи, які мають свої (самостійні) структури, але працюють «в одній упряжці», сукупно представляючи «фрактальну фабрику». Фрактали повинні бути як внутрішньо, так і зовні конкурентоспроможні, в тому числі, за рахунок створення альтернативних зв'язків. Потенціал такої організації укладений у внутрішніх цінностях, культурі виробництва, і кожне робоче місце розглядається як ціле підприємство, тобто певна робота повинна виконуватися комплексно, а окреме завдання вирішуватися самостійно. Тому від кожного учасника фракталів

потрібно ринкове мислення, а головним об'єктом уваги керівництва стає не продукт, а формування особливої ідеології [27]. Очевидно, що при вирішенні завдань формування підприємницької культури особливе значення має розвиток підприємницьких компетенцій.

Аналіз сутності фракталів та особливостей ресторанного господарства дозволили запропонувати власне визначення підприємства ресторанного господарства: «Підприємство ресторанного господарства – це складна нестійка самоподібна фрактальна виробничо-обслуговуюча система, яка постійно прагне до оптимальної організації функціональних зв'язків (саморозвиток) і тому знаходиться в процесі еволюційних або революційних змін, та за умов високої турбулентності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища має тенденцію до формування мереж (кластерів)». Вважаємо за необхідне виділити основні властивості підприємства ресторанного господарства як фрактальної виробничо-обслуговуючої системи:

1. Складність – характеризується сукупністю системних властивостей (Додаток Б).
2. Нестійкість – визначається наявністю організаційного та саморганізаційного початків, які конкурують в умовах невизначеності зовнішнього середовища і формують негативні та позитивні зворотні зв'язки підприємства як кібернетичної системи.
3. Самоподібність – характеризується самовідтворенням, цілісністю і саморозвитком, наявністю програми розвитку на різних ієрархічних рівнях.
4. Схильність до саморозвитку – обумовлена постійним прагненням до оптимальної організації функціональних зв'язків. Ступінь зміни потенціалу підприємства є результатом еволюційних або революційних процесів.
5. Тенденція до формування мереж (кластерів) за умов високої турбулентності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Історія розвитку ресторанного господарства від типів до форматів, мереж і кластерів підтверджує властивість фракталів прагнути до кластерних утворень.

Враховуючи багатоаспектність діяльності підприємств ресторанного господарства, доцільним є конкретизація фрактальних структур. Більшість дослідників, починаючи з ідеолога «фрактальних фабрик» Х.-Ю. Варнеке, розкривають організаційний аспект проблеми. Їх увага зосереджується на робочому місці (посаді) як найменшому фракталі. Фрактали більш високих рівнів підприємств складаються з цих найменших елементів. Отже, найменшим фракталом слід вважати працівника як носія підприємницьких компетенцій, що виступає внутрішнім стейкхолдером, який відчуває і одночасно здійснює вплив на внутрішній рівень підприємницького (інноваційного) середовища. Межі фракталів другого рівня визначаються поведінковими процедурами, паттернами і операціями учасників робочих, проектних і подібних груп співробітників підприємства, включаючи структурні підрозділи, що реалізують спільні цілі. Фрактали третього рівня обумовлені взаємодією внутрішніх і зовнішніх стейкхолдерів на основі реалізації бачення, місії, глобальної мети і можуть виявлятися не тільки на рівні підприємства, його філій, але й на рівні різних управлінських інновацій, включаючи франчайзинг, аутсорсинг тощо [11]. Серед найбільших фракталів (фракталів четвертого рівня) необхідно розглядати спільноти за участю зовнішніх стейкхолдерів, що діють на певних територіях [217].

Фрактальну природу має запропонована Л. М. Яцуном [245] система інтегрованого управління підприємствами сфери харчування, яка складається з мезо-, мікро- та нанорівня. Адаптована фрактальна система управління підприємствами ресторанного господарства наведена на рис. 1.2.

Межі фракталів визначаються функціональним змістом ресторанного господарства. Для побудови фрактальної системи за функціональним змістом нами застосовано систему глобальних законів розвитку, запропоновану Н.В. Масловою [112]. Ця система включає базові еволюційні принципи, за якими формується й розвивається будь-яка структура або явище. Еволюційні принципи пов'язані з сімома фрактальними рівнями.

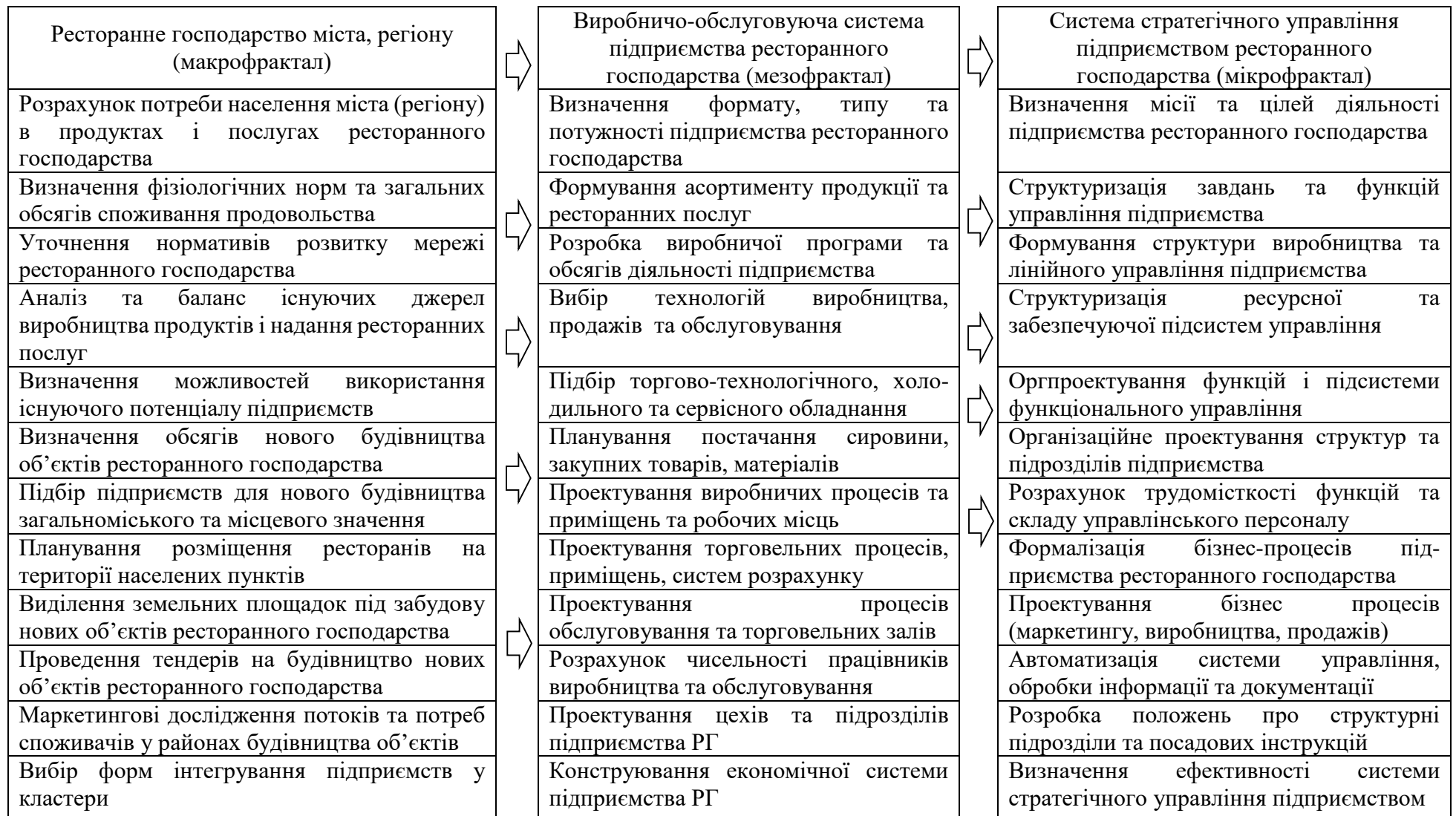


Рис. 1.2. Фрактальна система стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства

Джерело: розроблено автором на основі [245].








Поняття «рівень» використовується як міра величини, розвитку, значущості або ж ступінь якості, досягнута величина. Рівні утворюються додаванням до попереднього елемента нової якості, яка спричиняє стрибок до більш організованих форм. В результаті формується логічна ієрархія фрактальних елементів (детермінантів), розташованих за рівнем складності на основі еволюційних принципів. Отже, виходячи зі змісту категорій «фрактал», «рівень» та «елемент», пропонується наступне визначення фрактального рівня підприємства ресторанного господарства: «Фрактальний рівень підприємства ресторанного господарства – це ступінь якості фрактальних елементів, що входять до складу підприємства як складної системи, що самоорганізується та саморозвивається, та відповідає певному еволюційному принципу».

Принципу необхідності відповідає перший рівень «Елементи», а останньому принципу єдності та нескінченності – вищий потенціал системи (у нашому випадку – конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства) (сьомий рівень)) (табл. 1.3). Основу фрактальної системи ресторанного господарства складають первісні елементи – страви, або продукція власного виробництва, а також покупні товари. Другий рівень характеризує ускладнення системи. Він становить енергетичний фрактальний рівень системи, а її змістом є різноманітні технології виробництва ресторанної продукції та обслуговування гостей. Цей рівень відповідає еволюційному принципу достатності. Наступним кроком у напрямку ускладнення системи є організація інформаційної складової системи (енерго-інформація). Еволюційним принципом даного фрактального рівня є керованість системи, а її змістом є сукупність бізнес-процесів та системи управління ними. На даному рівні ми розглядаємо всі форми взаємодії суб'єкта та об'єкту, тобто менеджмент. Четвертий рівень характеризує гармонійність підприємства ресторанного господарства у ринковому (суспільному) середовищі. У зв'язку з цим важливим стає потенціал системи ресторанного господарства, сформований відповідно до попиту на ресторанну послугу. На цьому фрактальному рівні принцип керованості стає вже недостатнім, і система може

розвиватися на основі принципу самоорганізації. Синергія еволюційних принципів дає поштовх для переходу на новий – п’ятий фрактальний рівень, який характеризує еволюційні або революційні зміни потенціалу підприємства ресторанного господарства. Вони відбуваються під впливом не тільки керівних дій, але й завдяки іманентній властивості самоорганізації.

Таблиця 1.3

Еволюційні принципи та фрактальні детермінанти ресторанного господарства

Еволюційні принципи	Фрактальні рівні	Фрактальні детермінанти ресторанного господарства
Єдності та нескінченності	 Вищий потенціал 7	Конкурентоспроможність підприємства ресторанного господарства (Конкурентоспроможність)
Структурно-функціональної системності	 Ієрархія 6	Тип (рівень) організації ресторанного господарства: тип, концепція, формат, об’єднання (статутні, договірні) (мережі, кластери) (Ієрархія)
Змінності	 Еволюція 5	Зміни (еволюційні, революційні) (Динаміка розвитку)
Самоорганізації	 Композиція системи 4	Потенціал підприємства ресторанного господарства, сформований відповідно до попиту на ресторанну послугу (Маркетинг)
Керованості	 Інформація (енерго-інформація) 3	Сукупність бізнес-процесів та системи управління ними (взаємодія суб’єкта та об’єкта) (Менеджмент)
Достатності	 Енергія 2	Технології виробництва, обслуговування та реалізації ресторанної послуги (Технологія)
Необхідності	 Елементи 1	Асортимент та якість ресторанної послуги (Асортимент)

Джерело: розроблено автором за [112].

Розвиток системи відбувається до певної межі, коли її потенціал набуває певної структурно-функціональної системності. Одні підприємства ресторанного господарства залишаються на рівні кафе, чи ресторану, інші реорганізуються у формати, або створюють мережі закладів. Деякі підприємства знаходять можливості входити або самі створювати статутні або договірні об'єднання. В результаті утворюється певна ієрархія, в якій підприємство займає своє місце залежно від свого потенціалу, власних цілей та сили тиску середовища. Оскільки означені змінні непостійні, місце окремого підприємства в ієрархії може змінитися у будь-який момент, тобто структурно-функціональна системність має біфуркаційний характер. Сьомому фрактальному рівню відповідає вищий потенціал підприємства. Цей рівень характеризується конкурентоспроможністю підприємства. Відповідним еволюційним принципом є принцип єдності та нескінченності.

Для дослідження фрактальних систем ресторанного господарства доцільним є використання терміна «елемент» як найменшої складової. Але багатоаспектність та складність систем потребує групування елементів, що призводить до виділення ключових детермінантів. Детермінанта – це причина, що визначає виникнення явища; визначальна ознака якогось об'єкта; чинник, який визначає, обмежує; визначник. Отже, фрактальні детермінанти ресторанного господарства – це визначальна ознака фрактального рівня ресторанного господарства як умовно замкненої підсистеми, що відповідає певному еволюційному принципу. Фрактальні детермінанти представляють систему, яка побудована і функціонує на засадах самоорганізації. Враховуючи багатоаспектність діяльності підприємств, виконання ними специфічних основних та додаткових функцій, розроблено концептуальну модель системи функціональних фрактальних детермінантів, сутність якої полягає в їх ієрархічній організації, об'єднаних на основі еволюційних принципів (рис. 1.3). Запропонована концептуальна модель системи функціональних фрактальних детермінантів відображує структурний аспект, який містить дві фрактальні підсистеми: суб'єкт та об'єкт стратегічного управління.



Рис. 1.3. Концептуальна модель системи функціональних фрактальних детермінантів ресторанного господарства

Джерело: розроблено автором за [72, 112].

Об'єктом стратегічного управління є функціональні фрактальні детермінанти: асортимент, технологія, менеджмент, маркетинг, динаміка розвитку та ієрархія, – зміст яких розглянуто вище. Суб'єктом стратегічного управління виступають центри відповідальності. У підприємствах ресторанного господарства центри відповідальності зосереджені на лінійній виробничо-обслуговуючій системі і виробничій, обслуговуючій та аналітичній підсистемах, побудованих за фрактальними ознаками. Цільовий аспект концептуальної моделі характеризується еволюційними принципами і містить цілі й завдання фрактальної системи. Виходячи з принципів фрактальності та системності, актуальним стає мета, яка охоплює більше коло питань і спрямована на вирішення не тільки виробничих, але й соціальних та екологічних проблем. Більш глибока системність спричиняє постановку цілей, спрямованих на підвищення (досягнення) стану оптимальної пропорційності та композиції (гармонії). Без розуміння фрактальних принципів організації досягнення поставленої мети буде неефективним. Запорукою ефективної реалізації фрактального підходу і завданням фрактальної системи є пошук структур, що саморозвиваються та самодобудовуються, їх оцінка та управління ними. Практичною стороною цього завдання є знаходження оптимальної межі між управлінням та самоорганізацією, пошук джерел інноваційної діяльності на кожному фрактальному рівні («фрактальній фабриці»), пошук мотиваційних механізмів для всіх посадових осіб центрів відповідальності. Поставлені мета і завдання визначають механізми та інструменти ідентифікації потенціалу саморозвитку ресторанного господарства, серед яких функціональний, причинно-наслідковий, системний, фрактальний аналіз, тощо. Застосування фрактального підходу до стратегічного управління системою функціональних фрактальних детермінантів ресторанного господарства дає можливість для гармонійного розвитку, підвищення ефективності стратегічного управління та досягнення цільового рівня конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства.

1.2. Галузева специфіка форм, структур та функцій стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства

Розвиток ресторанного господарства в цілому і підприємств, що його складають, зокрема, здійснюється з урахуванням таких найважливіших системних принципів практичної діяльності, як цілеспрямованість і алгоритмічність. Вони відображають необхідність системи мати певний орієнтир розвитку і здійснювати цей розвиток за розробленою програмою дій. Еволюція теорії та практики менеджменту призвела до виділення в кінці 60-х рр. ХХ ст. із системи управління важливої складової – стратегічного управління. Важливість такої реструктуризації менеджменту була обумовлена посиленням відмінності управлінської діяльності на вищому рівні з постановки та реалізації довгострокової мети від оперативного управління діяльністю підприємства.

Стратегічне управління – це складна система, зміст якої розкривався вченими з урахуванням цілей, об'єктів, предметів та методів дослідження. Тому жодне визначення не може повною мірою розкрити сутність цього багатоаспектного явища.

Досліджуючи природу стратегічного управління, ми повинні врахувати певні погляди на особливості його застосування як системи та процесу у ресторанному господарстві.

По-перше, як будь-яке явище стратегічне управління носить дуальний характер, тому його слід розглядати як систему і як процес.

По-друге, потребує врахування тривалість життєвих циклів різних підсистем ресторанного господарства, від асортименту продукції, бізнес-процесів, що застосовуються, до підприємства в цілому. Життєві цикли є порівняно коротшими, тому і стратегічне управління може здійснюватися у межах більш коротких термінів.

По-третє, з урахуванням зростаючої складності середовища доцільним є застосування фрактального підходу як найбільш адекватного та ефективного.

Специфіку стратегічного управління підприємств ресторанного господарства визначають особливості їх діяльності, які обумовлені наступними чинниками:

- складний характер формування попиту на ресторанну послугу;
- яскраво виражена сезонність коливання попиту;
- індивідуальний характер ресторанної послуги;
- неможливість збереження ресторанної послуги;
- обмежені терміни зберігання і реалізації ресторанної продукції;
- велика широта та/або глибина асортименту ресторанної продукції;
- взаємозамінність та неповторюваність у часі ресторанної продукції;
- велика питома вага ручної праці.

Більшість дослідників зі стратегічного менеджменту акцентує увагу на процесному аспекті його трактування. Так, один із основоположників теорії стратегічного управління І. Ансофф визначає його як діяльність, пов'язану з постановкою мети і завдань організації та підтримки взаємовідносин між організацією та оточенням, які дають можливість їй досягати своєї мети, відповідають її внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися сприйнятливою до зовнішніх вимог [7].

Б. Карлофф під стратегічним управлінням розуміє процес розробки стратегій і управління підприємством для успішної її реалізації. На його думку, стратегічне управління здійснюється в контексті місії підприємства, і його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища [80].

На думку Роува А., стратегічний менеджмент – це «процес прийняття рішень, який об'єднує внутрішні організаційні ресурси зі сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем» [264]. Аналогічний зміст в поняття стратегічний менеджмент вкладають Д. Шендел і К. Хаттер. Вони розглядають його як процес визначення і встановлення зв'язку підприємства з його оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей і в

спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти підприємству та його підрозділам [265].

Т.В. Гавриленко визначає стратегічне управління як процес, що складається з вибору сфери та характеру дій для досягнення довгострокових цілей організації під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища [37].

В. Василенко і Т. Ткаченко також характеризують стратегічне управління як «багатоплановий, формальноповедінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей» [29].

На думку В. Немцова і Л. Довганя стратегічне управління – це «процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються» [140].

Ю. В. Кунах визначає стратегічне управління як процес прийняття управлінських рішень, заснований на розробці і реалізації стратегічних документів [102].

О. С. Віханський трактує дане поняття з позиції досягнення конкурентних переваг, а саме як таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домогтися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети [30].

А. Томпсон і Р. Стрікленд на перше місце у концепції стратегічного менеджменту ставлять план управління фірмою, спрямований на зміцнення її

позицій, задоволення потреб та послідовне досягнення цілей [204]. Джонсон Дж., Шоулз К. розкривають зміст стратегічного управління через перелік таких функцій, як аналіз поточного стану підприємства в конкурентному середовищі; вибір, який передбачає розробку і оцінку альтернатив стратегічного напрямку діяльності організації; процес реалізації, здійснення вибраної стратегії [55].

Заслуговує на увагу запропонована Е. Е. Чевфом загальна характеристика стратегічного менеджменту як системи на основі виділення таких його основних рис:

- містить адаптацію організації до її бізнес-середовища;
- є мінливим і складним. Зміни створюють нові комбінації обставин, що потребують неструктурованих, унікальних відповідей;
- впливає на всю організацію, визначаючи напрями її розвитку;
- містить формування стратегії (зміст), а також реалізацію стратегії (процес);
- частково планується і частково є незапланованим;
- здійснюється на декількох рівнях: на рівні корпоративної стратегії і окремих бізнес-стратегій;
- містить як концептуальні, так і аналітичні розумові процеси [250].

На системному характері стратегічного управління наполягає і Р.Ф. Бруханський. Він зазначає, що стратегічний менеджмент одночасно є і явищем, і процесом, оскільки передбачає як формування сутності стратегії підприємства, так і її реалізацію – процес. Внаслідок цього стратегічний менеджмент характеризується існуванням у нього випереджувальних характеристик, здатності впливати на зовнішнє середовище, а не лише забезпечувати реакцію на зміни в ньому. Згідно з таким підходом, зовнішнє середовище компанії є сферою керованих стратегічних змін, які здійснюються під час реалізації стратегії. На думку автора, стратегічний менеджмент є раціональним підходом до управління підприємством, який слід розглядати як постійний процес оцінки й управління діяльністю компанії, оцінки галузі, в

якій вона працює, оцінки цілей і стратегії існуючих та потенційних конкурентів, що передбачає необхідність здійснення регулярного перегляду обраних стратегій та аналіз їх реалізації [26].

На здатність стратегічного управління допомагати не лише пристосувати підприємство до тенденцій зовнішнього середовища, але й змінювати саме зовнішнє середовище націлюють визначення Л. В. Хашиєвої та Л. С. Шеховцевої. Вони визначають стратегічне управління як діяльність з розробки місії, найважливіших цілей підприємства та способів її досягнення, які забезпечують його розвиток у нестабільному зовнішньому середовищі шляхом зміни й самого підприємства та його зовнішнього середовища [213].

Комплексного характеру трактування змісту стратегічного управління додержується Ю. М. Ратушний. Він визначає стратегічне управління як:

- багатоплановий, формально-поведінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії щодо досягнення встановленої мети, що сприяє балансуванню відносин між організацією, враховуючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем;
- систему форм, методів, моделей і прийомів, які застосовуються в організації для визначення та реалізації мети і стратегій, що використовуються для забезпечення адаптації підприємства до змін зовнішнього середовища;
- реалізацію концепції, в якій поєднуються цільовий та інтегральний підходи до діяльності підприємства, що дає можливість встановлювати цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями (потенціалом) підприємства та приводити у відповідність за рахунок розробки та реалізації системи стратегії.

Отже, Ю. М. Ратушний робить акцент на багатогранності процесу стратегічного управління, оскільки він містить розробку певних форм, методів, моделей та прийомів для визначення цілей, що мають збалансовувати відносини між підприємством та зовнішнім середовищем [229].

Заслуговує на увагу комплексний підхід у визначенні змісту стратегічного управління С. Л. Байдакова, В. С. Катькала, В. С. Просалової та

ін. За С. Л. Байдаковим, «стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку середовища та дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі» [14].

Оригінальною є позиція В. С. Катькала, який узагальнив визначення стратегічного управління та охарактеризував його як проактивний стиль управління, заснований на баченні майбутнього образу підприємства та на його динамічних організаційних можливостях до оновлення, з урахуванням змін зовнішнього середовища, своєї бізнес-моделі, що забезпечує надання недоступних конкурентам економічних вигід (рент) [82]. Запропонована дефініція має низку переваг, зокрема: доповнює традиційні визначення сучасними дослідженнями; акцентує увагу на підприємницькому аспекті, комплексно враховує зміст, процес та контекст стратегій підприємства, а також пріоритет економічної логіки в теорії стратегічного управління; застосовує ресурсний підхід і концепцію динамічних можливостей.

Лаконічним і водночас ємним представляється визначення стратегічного управління, запропоноване В. С. Просаловою та Є. Н. Смольяніною. За їх трактуванням, стратегічне управління – це процес реалізації управлінських рішень, заснований на використанні стратегії підприємства з урахуванням можливості її динамічного оновлення, що забезпечує конкурентні переваги [173]. Як бачимо, дослідники розділили поняття «стратегія» та «стратегічне управління», основною відмінністю назвавши перехід від статичної дефініції до динамічної (процес реалізації управлінських рішень).

Аналіз дефініцій стратегічного управління дозволяють зробити певні висновки.

Так, у запропонованих Д. Шенделом і К. Хаттером визначеннях стратегічне управління прирівнюється безпосередньо до процесу самого

управління підприємством, або до окремих його етапів, лише з урахуванням майбутніх перспектив, що значно звужує трактування даного поняття.

Наведені визначення стратегічного управління, окрім О.С. Віханського, не враховують положення теорії конкурентних переваг, що є суттєвим недоліком, оскільки ще засновниками теорії стратегічного управління (Р. Акоффом, І. Ансоффом, К. Боуменом, У. Глуком, Л. Джаухом, Т. Коно, Г. Мінцбергом, Д. Пірсом, М. Портером, А. Стріклендом, А. Томпсоном, Р. Форестером, К. Хаттеном, Д. Хігінсом та ін.) було доведено, що конкурентні переваги закладені в її основі.

Основні визначення сутності стратегічного управління представлені у таблиці Д.1 Додатку Д.

Проведений аналіз дефініцій дає можливість запропонувати власне трактування стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства: «Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства – це діяльність, яка має на меті забезпечення конкурентних переваг, стійкості та гнучкості підприємства у довгостроковій перспективі за рахунок людського потенціалу з переважанням проактивного стилю управління, розробки та реалізації ефективних стратегій, що забезпечують не тільки реакцію, але й здатні впливати на зовнішнє середовище, заснованого на баченні майбутнього образу підприємства та на високих динамічних організаційних можливостях фрактальних детермінантів до саморозвитку».

Наведене визначення дає можливість акцентувати увагу на основних особливостях стратегічного управління підприємств ресторанного господарства з урахуванням фрактального підходу:

- забезпечення конкурентних переваг, стійкості та гнучкості підприємства як соціально-економічної фрактальної системи;
- забезпечення швидкого реагування підприємства як макрофрактальної структури на зміни зовнішнього середовища, цілеспрямований вплив на нього, його зміна, створення умов для реалізації стратегії та досягнення цілей;

- підкріплення стратегічного плану дослідженнями, фактичними та прогнозними даними; прогнозування наслідків рішень, що приймаються, впливаючи на ситуацію відповідним розподілом ресурсів, встановленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу з переважанням проактивного стилю управління;
- розробка аналітичного інструментарію стратегічного управління (методів і моделей), що потребує підприємницького стилю поведінки топ-менеджерів задля передбачення майбутніх загроз, пошуку можливостей та інноваційних рішень відповідно до структури мезофрактала;
- використання розвинених систем стратегічного управління як поєднання інтуїції та мистецтва вищого керівництва вести підприємство до стратегічних цілей;
- формування стратегічного мислення працівників підприємства задля розуміння стратегії його розвитку як фрактальної системи за рахунок використання їх високого професіоналізму та творчості, що забезпечує зв'язок підприємства із зовнішнім середовищем і формує уявлення про підприємство як макрофрактальної структури у межах мезофрактала.

Для ефективного розвитку підприємства ресторанного господарства створюється система управління, яка має бути адекватною складній структурі та динамізму зовнішнього середовища.

Оскільки сьогодні підприємства ресторанного господарства виступають як складні системи з елементами самоорганізації, найбільш доцільним стає розгляд стратегічного управління ними з позицій фрактального підходу.

Основними принципами діяльності фрактальної структури є усвідомлення умов внутрішньої і зовнішньої конкуренції, орієнтація на складні цілі та їх розуміння, прозорість процесу і параметрів, самоорганізація, мотивація співробітників, кооперація замість конфронтації, відношення до якості як до само собою зрозумілого.

Система завдань стратегічного управління розвитком підприємств ресторанного господарства наведена на рис. 1.4.

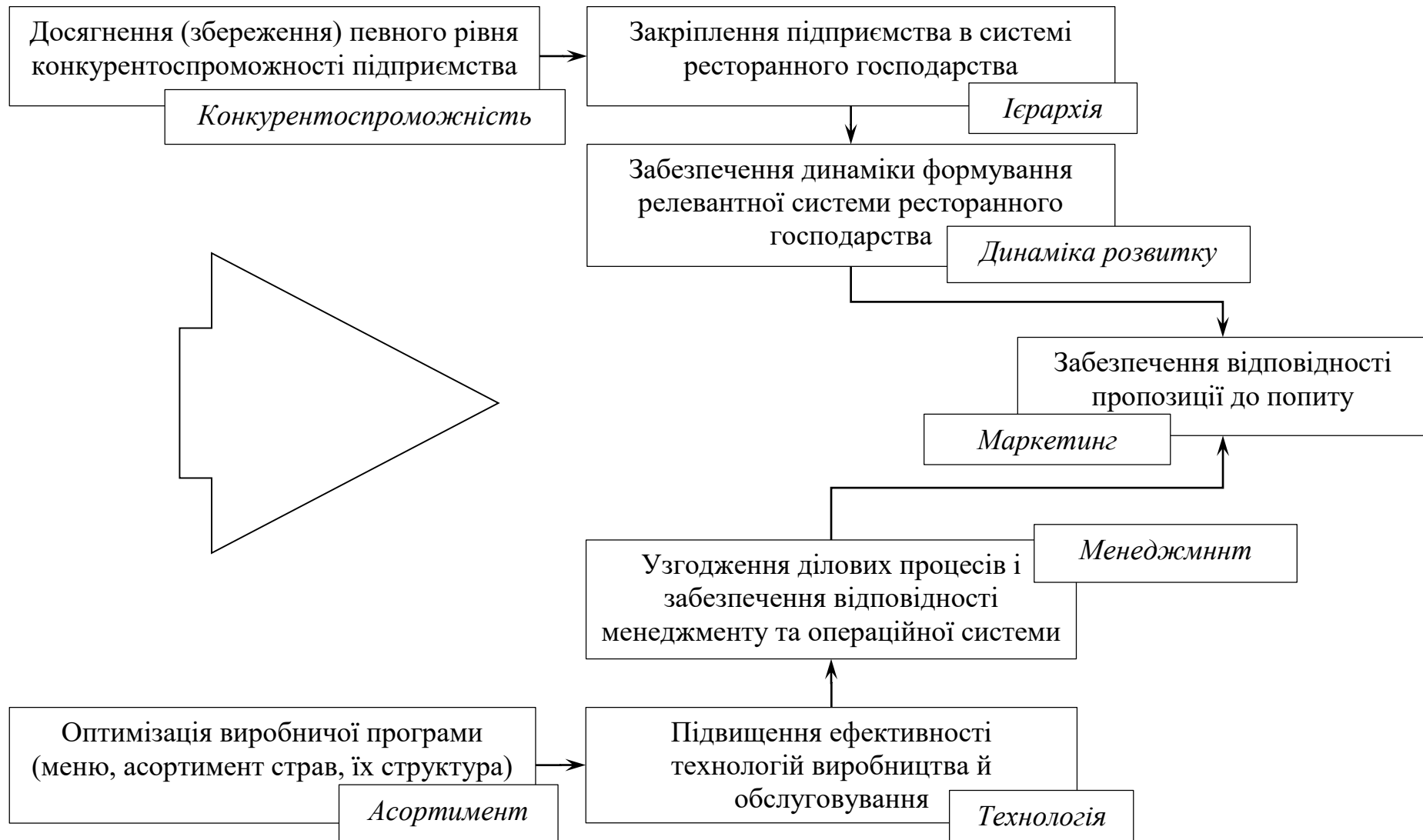


Рис. 1.4. Система завдань стратегічного управління розвитком підприємств ресторанного господарства
Джерело: розроблено автором.

Фрактальна структура охоплює оперативний рівень управління і через систему цілей створює новий рівень – стратегічний. Фрактальна структура через властивість самоподібності дає можливість більш ефективно поєднувати оперативний і стратегічний початок в організації, які в результаті свого сполучення дають можливість вирішити головне питання: як забезпечити відповідність пропозиції ресторанних послуг до існуючого та майбутнього попиту. Оскільки вирішення цього завдання є результатом збалансування внутрішніх та зовнішніх організаційних сил, то формування напряму розвитку підприємств ресторанного господарства має відбуватися за певним алгоритмом, який поєднує методи аналізу і планування «знизу-вверх» і «зверху-вниз». Запропонована система враховує основні еволюційні принципи та фрактальні рівні і дозволяє визначити основні індикатори стратегічного розвитку.

Базовим елементом стратегічного управління є його функції. Система стратегічних функцій ґрунтується на загальних функціях управління (аналіз, планування, організація, мотивація і контроль).

Враховуючи структуру стратегій та основний зміст і види стратегічної діяльності, запропоновано перелік стратегічних функцій (табл. 1.4).

Підприємства ресторанного господарства є переважно малими. Мала загальна чисельність персоналу і зокрема чисельність менеджерів визначають форми здійснення функцій стратегічного управління. Це управління загалом є неформалізованим. У підприємствах відсутні спеціальні органи зі стратегічного управління. Виконання функцій, які вважаються доцільними і оцінюються як стратегічні, беруть на себе керівники підприємств, керівники підрозділів (постачання, виробництва, обслуговування, обліку) та окремі фахівці. Наголос у визначенні сутності стратегічного управління на забезпеченні стійкості та гнучкості підприємства у довгостроковій перспективі за рахунок людського потенціалу з переважанням проактивного стилю управління актуалізує питання фрактальної структуризації підприємства ресторанного господарства за організаційним підходом.

Система основних функцій стратегічного управління підприємством
ресторанного господарства

Загальні функції	Конкретні функції стратегічного управління
Аналіз	1. Аналіз внутрішнього середовища
	2. Аналіз зовнішнього середовища
	3. Аналіз конкурентоспроможності
	4. Діагностика сильних і слабких сторін діяльності підприємства
	5. Діагностика загроз і можливостей підприємства
Планування	6. Прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища
	7. Визначення місії та політики підприємства
	8. Формування та вибір цілей діяльності
	9. Формування та вибір стратегії розвитку підприємства
	10. Розробка механізмів реалізації стратегії через формування планів, проектів і програм розвитку підприємства
	11. Розробка стратегічних планів, проектів, програм
Організація	12. Формування підсистем забезпечення стратегічного управління
	13. Формування стратегічного бюджету
	14. Розподілення повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління
	15. Формування організаційної структури
Мотивація	16. Формування корпоративної культури та ефективного лідерства
	17. Формування умов для навчання та професійної освіти працівників
	18. Залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень
Контроль	19. Контроль реалізації стратегії підприємства
	20. Оцінка та коригування системи стратегічного управління

Джерело: розроблено автором за [8, 26, 222].

Цей підхід виходить з того факту, що будь-яка система складається з певних елементів, які пов'язані між собою, а сама система є водночас елементом системи більш високого рівня. Більшість учених не акцентують уваги на різний характер елементів і зв'язків системи. Між тим, зв'язок – це особливий елемент системи, який характеризується силою, характером і, в деяких випадках, – спрямованістю.

Показовою для визначення характеру зв'язків і ролі цілей у формуванні системи є модель «цибулини цілей» [72]. Вона розкриває зміст появи цілей на різних рівнях організації системи – від людини до підприємства.

На межі рівнів системи виникають питання, по-перше, необхідності функціонування системи (задоволення потреб системи більш високого рівня),

по-друге, ефективного використання внутрішніх ресурсів (ліквідація вузьких місць) (рис. 1.5).

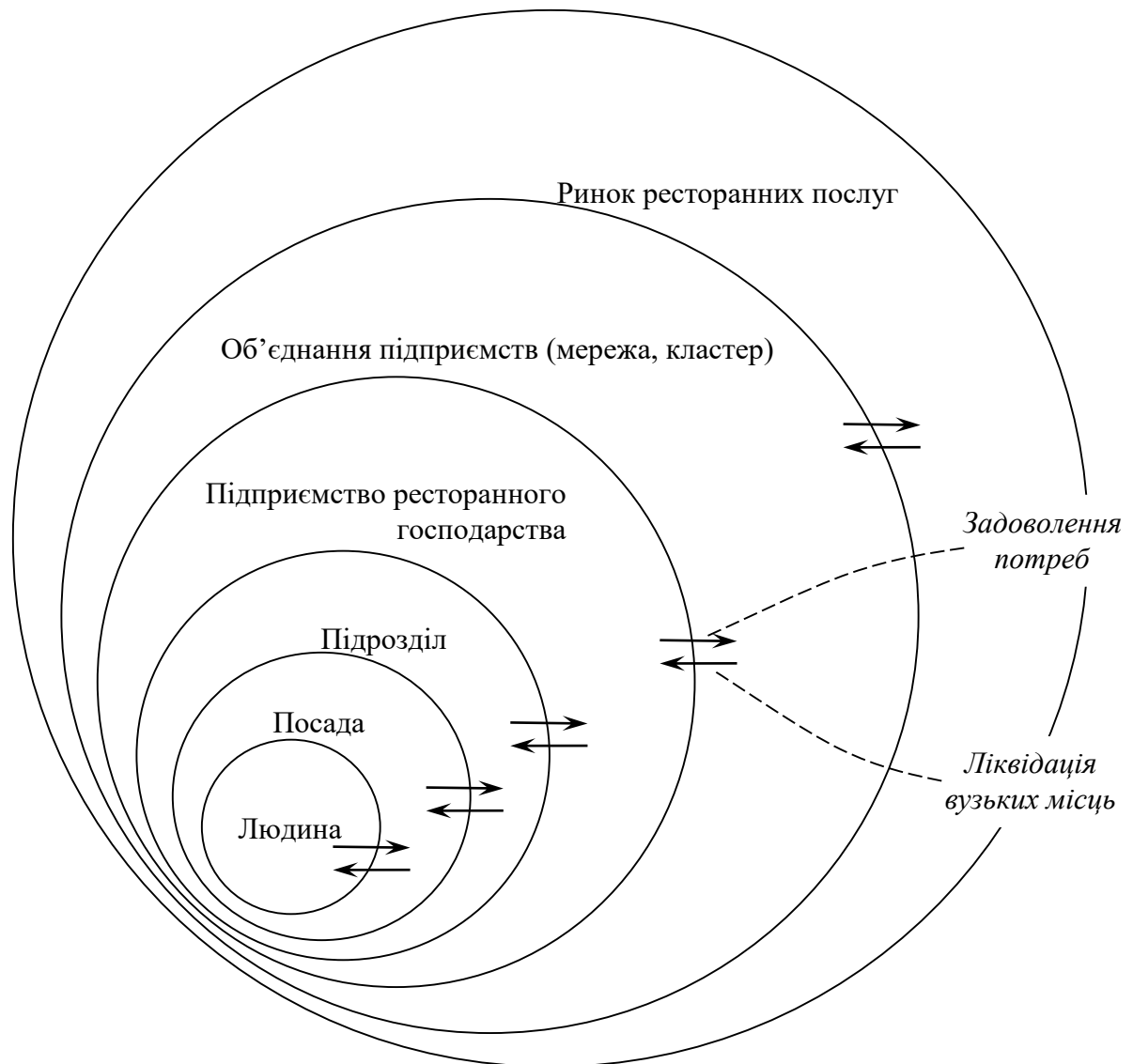


Рис. 1.5. Фрактальна модель ресторанного господарства за організаційним підходом

Джерело: розроблено автором за [71].

Можна стверджувати, що цілі відбивають властивість системності будь-якого об'єкта. Головна мета підприємства – це одночасна відповідь на питання щодо змісту існування й ефективності організації його внутрішніх ресурсів. Корисність фрактальної моделі ресторанного господарства за організаційним підходом полягає в тому, що вона наочно показує роль зв'язків між елементами різних ієрархічних рівнів як джерела формування цілей системи. Крім того, дана модель є теоретичним підґрунтям формування системи

взаємодії керівників відповідних підсистем і систем управління різних ієрархічних рівнів. Вона акцентує увагу, по-перше, на необхідність формування відносно автономної підсистеми на будь-якому ієрархічному рівні з найвищим за даних умов рівнем компетенції, відповідальності та інноваційних джерел саморозвитку. За умов, що склалися і визначаються специфікою ресторанного господарства як сфери послуг, функції стратегічного управління виконуються в межах традиційної лінійно-функціональної структури управління за рахунок виділення часу на цю діяльність. Організаційна модель прийняття стратегічних рішень ґрунтується на принципі розподілу ролей («трикутник ролей») (рис. 1.6).

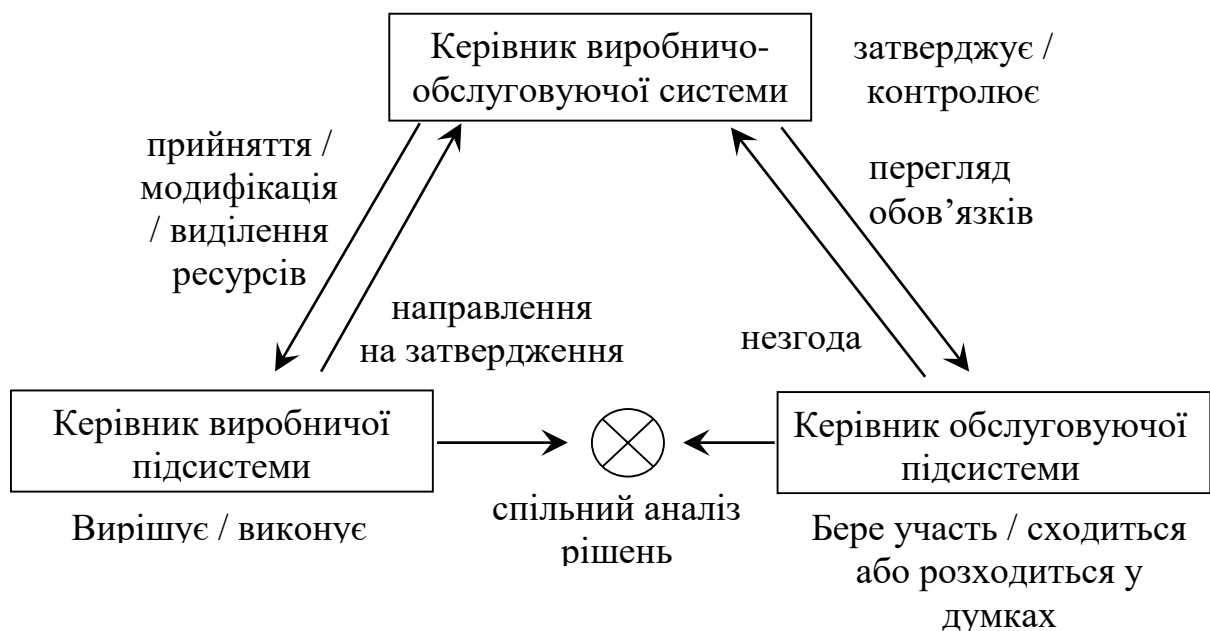


Рис. 1.6. «Трикутник ролей» при розподілених повноваженнях і відповідальності в процесі підготовки і прийняття стратегічних рішень у підприємствах ресторанного господарства

Джерело: розроблено автором за [52].

У запропонованій моделі типовими є відносини між керівником виробничо-обслуговуючої системи (директор, управляючий, завідувач підприємства) і двома керівниками: виробничої (завідувач виробництвом) та обслуговуючої (адміністратор залу, метрдотель) підсистем. У трикутнику ролі

підлеглих можуть змінитися у зв'язку із питанням, яке вирішується на даний момент. У випадку, наведеному на рисунку 1.6, вирішуються питання, що стосуються реалізації виробничої політики, можливостей застосування інноваційних стратегічних рішень техніко-технологічного характеру.

Керівник обслуговуючої підсистеми (адміністратор, метрдотель) у даному випадку виступає стороною, з якою здійснюється спільний аналіз стратегічних рішень щодо можливості виникнення ризиків зниження уподобань споживачів ресторанних послуг даного підприємства, тобто він виступає на боці споживача, перевіряючи запропоновані виробничі інновації на доцільність впровадження.

Розподіл повноважень і відповідальності в процесі підготовки і прийняття стратегічних рішень у підприємствах ресторанного господарства структурується таким чином:

Керівник виробничо-обслуговуючої системи (директор, управляючий, завідувач підприємства):

- має право відхиляти рішення керівника виробничої підсистеми (завідувача виробництвом),
- відповідає за зміну сфери відповідальності керівника обслуговуючої підсистеми (адміністратора, метрдотеля) у випадку звернення останнього з таким проханням.

Керівник виробничої підсистеми (завідувач виробництвом):

- відповідає за виконання доручених йому стратегічних рішень;
- відповідає за залучення керівника обслуговуючої підсистеми (адміністратора, метрдотеля) в процес підготовки рішень;
- має повноваження приймати кінцеве рішення, коли процес його підготовки за участю керівника обслуговуючої підсистеми (адміністратора, метрдотеля) не приводить до однієї думки;
- відповідає за отримання від керівника виробничо-обслуговуючої системи затвердження рішення.

Керівник обслуговуючої підсистеми (адміністратор, метрдотель):

- відповідає за участь у процесі розробки рішень;
- зобов'язаний виражати свою незгоду керівникові виробничо-обслуговуючої системи, якщо заключне рішення для нього неприйнятне;
- має право просити керівника виробничо-обслуговуючої системи звільнити його від обов'язків, які, як він вважає, не зможе виконати із-за рішення, прийнятого керівником виробничої підсистеми (завідувачем виробництвом).

На відміну від традиційних форм організації ресторанного господарства, мережеві підприємства формують централізовані системи управління, постачання, розробляють однакове меню з відносно обмеженим асортиментом, що дає змогу суттєво зменшити витрати. Великі мережі застосовують дивізіональні організаційні структури управління. Поява єдиного центру управління призводить до можливості та необхідності формування органів, які вирішують питання стратегічного розвитку мереж. Процес стратегічного управління в таких великих підприємствах формалізується.

Таким чином, сучасні умови розвитку ресторанного господарства потребують застосування стратегічного управління, яке має враховувати фрактальний підхід як найбільш адекватний та ефективний. Через властивість самоподібності він дає можливість більш ефективно поєднувати оперативну та стратегічну складову управління підприємством. Для переважної більшості підприємств ресторанного господарства стратегічне управління є неформалізованим у зв'язку із малою загальною чисельністю персоналу і зокрема чисельністю менеджерів. Функції стратегічного управління виконуються в межах традиційної лінійно-функціональної структури управління. Організаційна модель прийняття стратегічних рішень ґрунтується на принципі розподілу ролей.

1.3. Концептуальні підходи до формування стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства на основі фрактальних структур

Вихідною ідеєю, що відображає сутність концепції стратегічного управління, є ідея необхідності врахування взаємозв'язку та взаємовпливу зовнішнього та внутрішнього середовища при визначенні цілей суб'єкта управління [218]. Тобто воно базується на відносинах, що характеризуються за допомогою системи «оточуюче середовище – суб'єкт управління», де суб'єкт зазнає різного зовнішнього впливу прямих і опосередкованих факторів (науково-технічний прогрес, соціокультурні й політичні зміни, вплив групових інтересів тощо) [253]. У цілому концепція стратегічного управління дає змогу систематизувати та виокремити його характерні риси: базується на певному поєднанні теорії; системному, ситуаційному і цільовому підходах до діяльності відкритої соціально-економічної системи (включаючи мікрорівень: підприємства, організації, установи та інші); орієнтує на вивчення умов, в яких функціонує суб'єкт управління. Концепція стратегічного управління створює умови для формування адекватних систем стратегічного управління, які мають особливості залежно від параметрів суб'єкта та характеру зовнішнього середовища. Крім того, опрацювання стратегічної інформації завдяки зменшенню невизначеності ситуації дає змогу визначити зміст процесу змін в організаційній структурі [178]. Як наслідок, об'єктом вивчення стає система управління в цілому, а також організаційна структура стратегічного управління. Призначення такої структури стратегічного управління – впорядкування процесів стратегічного управління для досягнення заданого рівня кінцевих результатів діяльності організації. Вона повинна володіти оперативністю реагування на зовнішні збурення, скоординованістю процесів управління, балансом стратегічних, оперативних завдань і ресурсів, замкнутістю контурів управління. Необхідно сформулювати оптимальний варіант розподілу між підрозділами організації не лише стратегічних

бюджетів, але і стратегічних функцій і відповідальності [93].

Стратегічне управління виконує важливу роль у досягненні конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства завдяки задоволення зростаючих потреб споживачів і оптимізації ресурсів підприємств. На основі проведених теоретичних досліджень була з'ясована сутність та необхідність застосування системи стратегічного управління. Однак, особливості функціонування підприємств ресторанного господарства накладають певні обмеження на формування стратегічного управління ними. Складність зовнішнього і внутрішнього середовища потребує для формування системи стратегічного управління застосування системного підходу на основі фрактальних структур.

Застосування системного підходу має універсальний характер, він виходить з ідеї єдності світу. Тому закономірності структурогенезу повинні ґрунтуватися на єдиному рекурсивному алгоритмі побудови систем [95].

Для формування системи стратегічного управління за принципом фрактальної організації ресторанного господарства скористаємося фрактальною формулою конструкції виду $(2+1)$, якій відповідає графічна конструкція елементарної комірки фундаментального бінарного фрактала (рис. 1.7). Дана формула є дуже важливим доповненням до запропонованої фрактальної системи за функціональним змістом, основу якої становлять глобальні закони розвитку (п. 1.1).

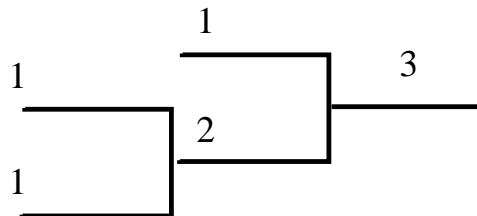


Рис. 1.7. Елементарна комірка фундаментального бінарного фрактала
Джерело: [95].

Ґрунтуючись на фрактальній структурі ресторанного господарства (п. 1.1.) і враховуючи графічну конструкцію елементарної комірки

фундаментального бінарного фрактала, нами розроблено фрактальну структуру стратегічних елементів ресторанного господарства, яка стане основою формування системи стратегічного управління підприємства ресторанного господарства (рис. 1.8).

Важливим уточненням змісту стратегічного управління, побудованого за фрактальним принципом, є ієрархічна структура ресторанного господарства, розташована за ступенем ускладнення його організації у такій послідовності: асортимент та якість ресторанної продукції (1-й фрактальний рівень), бізнес-процеси (2-й рівень), персонал (3-й рівень), ринок, галузь/кластери (5-й рівень), економіка/суспільство (6-й рівень). Сьомий фрактальний рівень відповідає вищому потенціалу системи і спрямований на досягнення конкурентоспроможності підприємства.

Ієрархічна структура ресторанного господарства (системний підхід) відповідає певним діям (процесний підхід). Так, на 1-му фрактальному рівні асортимент та якість ресторанної продукції відповідає процесу формування та оптимізації меню; на 2-му фрактальному рівні бізнес-процеси є структурними елементами технологій постачання ресурсів, виробництва, реалізації та обслуговування.

На 3-му фрактальному рівні структурний елемент «Персонал» є основою формування управлінських процесів, тобто системи менеджменту. 4-й фрактальний рівень відображає відносини підприємства з ринком, що відповідає функціям маркетингу. На 5-му фрактальному рівні формується система взаємовідносин підприємства з галузевими структурами, що забезпечують його результативність та ефективність. Це можуть бути кластери, які формуються за участю зацікавлених суб'єктів підприємницької діяльності різних галузей, а також науки та освіти. Цьому рівню фрактальної системи відповідають відносини партнерства.

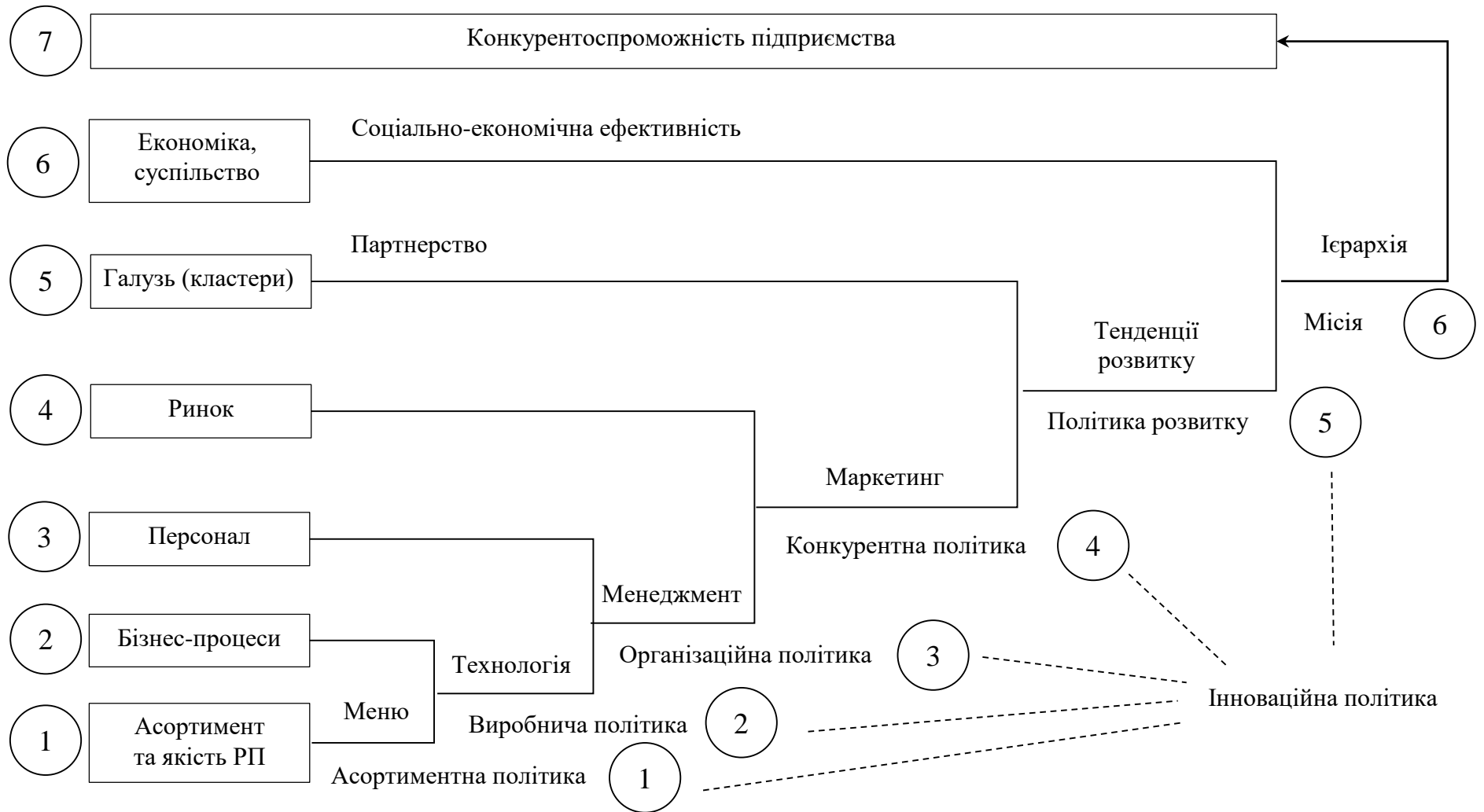


Рис. 1.8. Фрактальна структура стратегічних детермінантів підприємства ресторанного господарства

Джерело: розроблено автором за [95].

6-му фрактальному рівню відповідають відносини на рівні економіки та суспільства. Головна дія цього рівня – це вибір бізнесу і визначення його майбутнього місця в інституційній ієрархії.

Фрактальна структура стратегічних детермінантів підприємства ресторанного господарства є основою формування ієрархії відповідних політик: асортиментної (на 1-му фрактальному рівні), виробничої (на 2-му рівні), організаційної (на 3-му рівні), конкурентної (на 4-му рівні), політики розвитку (на 5-му рівні). На 6-му фрактальному рівні всі види політик концентруються у місії підприємства.

Отже, важливим завданням стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства в умовах конкретного регіону є пошук інструментів їх саморозвитку та структур, що розвиваються самі, з урахуванням фрактальності (рис. 1.9).

Саморозвиток підприємства ресторанного господарства є процесом, який ґрунтується на внутрішніх чинниках росту та структурах саморозвитку. Специфіка ресторанного господарства в більшій мірі характеризує підприємства як «фрактальні фабрики». Тому саме у цих підприємств більше можливостей знайти такі біфуркаційні точки, з яких розпочався би їх саморозвиток. На вирішення цього завдання направлена інноваційна політика, яка не зосереджена на певному фрактальному рівні, а є необхідною складовою фрактальних політик.

Завдання побудови концептуальної моделі стратегічного управління потребує представлення поглядів вчених щодо її структури.

Як вважають М. Мескон і А. М. Петров, процес стратегічного управління повинен складатися з дев'яти етапів, а саме: вибір місії фірми; формулювання цілей фірми; аналіз зовнішнього середовища; управлінське обстеження внутрішніх сильних і слабких сторін; аналіз стратегічних альтернатив; вибір стратегії; реалізація стратегії; управління і планування, реалізація і контроль реалізації стратегічного плану; оцінка стратегії [27, 32].



Рис. 1.9. Алгоритм імплементації фрактального підходу до аналізу процесів розвитку і саморозвитку підприємств ресторанного господарства

Джерело: розроблено автором за [197].

Дотримуючись класичного підходу, О. Віханський пропонує розглядати стратегічне управління як процес, що складається із п'яти взаємозалежних управлінських етапів: аналізу середовища, визначення місії і цілей, вибору стратегії, виконання стратегії, оцінки і контролю виконання [32]. Об'єднавши дві попередні моделі, С. Попов запропонував такий склад і послідовність стратегічних дій: аналіз зовнішнього середовища підприємства; внутрішня діагностика (оцінка сильних і слабких сторін) підприємства; визначення місії і цілей; розробка, оцінка і вибір альтернативних стратегій за конкретними підсистемами підприємства; розробка і розгорнуте визначення корпоративної стратегії як програми конкретних дій; реалізація стратегії; оцінка результатів і зворотний зв'язок [168].

Привертає увагу концептуальна схема стратегічного управління підприємством, запропонована З. Є. Шершньовою, С. В. Оборською та Ю.М. Ратушним. Вона є чітким та розширеним описом складових кожного етапу, серед яких виділяються: концепція (підприємства, управління); аналіз (ретроспективний, зовнішнього середовища, внутрішнього середовища, конкурентоспроможності підприємства); діагноз (сильних і слабких сторін підприємства); прогноз (зміни внутрішнього і зовнішнього середовища); формування цілей підприємства; вибір стратегії (загальної, ділових, функціональних); розробка системи планів, проектів і програм розвитку підприємства; формування підсистем забезпечення (організаційного, фінансового, інформаційного, соціально-психологічного); контроль [222].

Порівняння підходів до визначення складу системи стратегічного управління дозволяє дійти висновку, що складність і динамічна природа суб'єктів ресторанного господарства, специфіка їх діяльності потребують формування специфічної моделі процесу стратегічного управління цими підприємствами. Побудова концептуальної моделі стратегічного управління потребує врахування базових принципів. Основні з них, запропоновані І. Ансоффом, М. Месконом, Г. Мінцбергом та ін., є такі:

- системність стратегічного управління;

- синергія – можливість отримання більшої результативності від цілісної системи, ніж від її окремих складових;
- цілеспрямованість – спрямованість на підвищення результативності та ефективності діяльності підприємств та систем їх стратегічного управління;
- теоретико-методологічна обґрунтованість форм і методів стратегічного управління;
- моделювання системи стратегічного управління, її складових (підсистем), розробка моделі ресторанного продукту та процесу (технології виробництва та обслуговування);
- комплексний підхід – наявність необхідного складу і послідовності етапів стратегічного управління;
- безперервність моніторингу рівня конкурентоспроможності ресторанної продукції та успішності підприємства на ринку;
- динамічності процесів управління;
- унікальність систем стратегічного управління конкретними підприємствами;
- циклічність процесу стратегічного управління та його етапів;
- постійне інформаційне забезпечення стратегічного управління – формування організаційних структур зі збору та опрацювання інформації;
- використання невизначеності як стратегічних можливостей;
- гнучка адекватність систем стратегічного управління змінам та умовам функціонування організацій;
- адаптивність – передбачає можливість використання гнучких прийомів відносно прийняття стратегічних інноваційних рішень та внесення змін під час реалізації різних стратегій;
- забезпечення постійного (сталого) стратегічного розвитку, зростання інноваційної активності, ефективного застосування потенціалу підприємства;
- ефективність передбачає обрання критеріїв оцінки ефективності системи стратегічного управління та її фрактальних детермінантів.

Запропонована автором система стратегічного управління має базові елементи своєї структури, розроблені класиками стратегічного менеджменту [222]. З урахуванням фрактальної структури ресторанного господарства розроблено концептуальну модель стратегічного управління підприємством (рис. 1.10). Система стратегічного управління складається із суб'єкта та об'єкта, які формують численні зв'язки. Застосування фрактальних принципів організації системи стратегічного управління дозволяє забезпечити найефективніше його функціонування шляхом підвищення самоорганізації на кожному фрактальному рівні. Саме фрактальний підхід шляхом виділення фрактальних організаційних та фрактальних функціональних структур сприяє покращенню взаємозв'язків між суб'єктом і об'єктом управління.

Запропонований теоретико-методичний підхід із моделювання системи стратегічного управління підприємств ресторанного господарства полягає у поєднанні структурного, цільового та функціонального аспектів управління, в яких визначено місію, політику, стратегічні цілі, завдання, принципи функціональних підсистем управління, методи та інформаційне забезпечення системи стратегічного управління.

Система стратегічного управління передбачає врахування особливостей підприємницької діяльності суб'єктів ресторанного господарства та фрактальну організацію як зовнішнього, так і внутрішнього середовища.

Система стратегічного управління підприємств ресторанного господарства є сукупністю суб'єктів управління, принципів, цілей, функцій, методів і способів управління, які знаходячись у постійному взаємозв'язку, формують механізм впливу на стратегічний розвиток підприємств з метою зростання їх конкурентоспроможності та ефективного застосування існуючого потенціалу. Від якісного аналізу впливу внутрішніх та зовнішніх чинників, чіткого формулювання цілей, визначення стратегій та контролю їх реалізації залежить успішність діяльності підприємств ресторанного господарства.



Рис. 1.10. Концептуальна модель системи стратегічного управління підприємства ресторанного господарства

Джерело: побудована автором.

Зважаючи на вплив чинників зовнішнього середовища та постійний розвиток економічної системи, обраний теоретико-методичний підхід до системи стратегічного управління передбачає постійне удосконалення її складових елементів.

Результатом стратегічного управління підприємством повинно бути, на нашу думку, підвищення конкурентоспроможності підприємства в довгостроковій та короткостроковій перспективах, що викликає необхідність вирішення таких завдань: виділення найважливіших чинників, що впливають на конкурентоспроможність продукції підприємства; формування моделі, визначення та оцінка конкурентоспроможності продукції на ринку; виявлення закономірностей зміни окремих параметрів продукції та її конкурентоспроможності. За таким підходом, ефективність визначає комплекс характеристик діяльності підприємства за аспектами витрат, якості та інноваційності [125].

Розгляд ефективності стратегічного управління з позиції стійкості руху підприємства до поставленої мети потребує застосування системного підходу, який націлює на розкриття цілісності об'єкта і механізмів, що її забезпечують; виявлення багатоваріантних типів зв'язків об'єкта; зведення даних зв'язків в єдину теоретичну картину.

Системний підхід до ефективності стратегічного управління дозволяє реалізувати уявлення про стратегічного управління як складне явище. Ефективність представляється у вигляді ієрархічної системи взаємопов'язаних моделей, які описують цілісні якості об'єкта, його структуру та динаміку.

Системний підхід до ефективності стратегічного управління потребує виділення мети розвитку підприємства як первинного елементу системи. Цей елементарний об'єкт є неподільним в межах даного дослідження і його стійкість вище стійкості системи в цілому. Такі обмеження орієнтують на доцільність чіткого визначення контуру системи та її організаційної побудови. Стратегічне управління підприємством можна розглядати як систему, на вході якої знаходяться елементи, зміст яких відповідає на запитання «Що ми

маємо?». Наступним блоком виділяється процес трансформації, в ході якого актуальним стає запитання «Яким чином досягти бажаного результату?». На виході локалізовані елементи, змістове наповнення яких сконцентровано на відповіді «Що ми хочемо отримати в результаті дії системи?».

Ефективність стратегічного управління буде відображати стійкість процесів перетворення вхідних компонентів в процесі реалізації стратегічної мети, що дозволяє визначати категорію ефективності як функціональний критерій стану системи стратегічного управління.

Оскільки стратегічне управління залучає як внутрішній потенціал підприємства, так і використовує зовнішні можливості, відповідно результативність використання внутрішнього потенціалу може бути виражена через прибуток, а ринкова ефективність – через обсяги реалізації продукції. Ефективність стратегічного управління безпосередньо пов'язана з поняттям конкурентоспроможності і тому може вимірюватися лише порівняно з конкурентами.

На думку І. Г. Манцурова, ефективність стратегічного управління визначається базовими умовами, які створені в країні, і включають рівень розвиненості господарства, громадських інститутів та мінімально необхідної довіри до них [110].

Запропонована концептуальна модель спирається на наробки провідних дослідників зі стратегічного менеджменту, але враховує фрактальну сутність стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства як складної динамічної системи. Слід зазначити, що модель не можна розглядати як цілісну фрактальну систему. На наш погляд, вона представляє процес, який містить окремі фрактальні елементи системи стратегічного управління та відображає фрактальну структуру підприємства. Так, фрактальні ознаки має ретроспективний аналіз (часові фрактали) та оперативний і стратегічний аналіз (просторові фрактали). Просторова фрактальна ієрархічність спостерігається в процесі аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища, а також конкурентоспроможності. Фрактальна структурність яскраво

розкривається на цільовому підетапі проектного етапу моделі стратегічного управління під час визначення місії та формулювання асортиментної, виробничої, організаційної, конкурентної політики та політики розвитку підприємства. Процес формування та вибору цілей діяльності («дерева цілей») та стратегій також доцільно розглядати як фрактальну структуру. На стратегічному підетапі проектного етапу чітко сформованою фрактальною системою є розроблені стратегічні, тактичні та оперативні плани.

На перший погляд етап формування підсистем забезпечення (організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційного) стратегічного управління не є фрактальною структурою. Але поглиблене дослідження цих об'єктів розкриває їх сутність як складних кластерів, які сформувалися із фрактальних підсистем підприємства ресторанного господарства.

Контрольний етап відображає зворотний зв'язок і спрямований на фрактальні елементи, розглянуті на попередніх етапах концептуальної моделі стратегічного управління підприємства.

Взаємодія фрактальних структур підприємства із зовнішнім середовищем потребує нових підходів до аналізу останніх. Системність зовнішнього і внутрішнього середовища дає всі підстави стверджувати, що чинники зовнішнього середовища також мають фрактальну структуру, подібну внутрішньому середовищу підприємства. Отже, запропонована фрактальна ієрархічна структура підприємства подібна структурі зовнішнього середовища. Крім того, вона подібна і структурі політики підприємства, яка впливає на відповідну структуру стратегій. Фрактальна структура чинників ресторанного господарства визначається за допомогою експертної оцінки з урахування значимості кожного чинника.

Стратегічне управління підприємством передбачає прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Враховуючи певну невизначеність майбутнього, оцінку пропонується здійснювати за критеріями оптимізму, реалізму та песимізму. Такий підхід відповідає сучасній практиці

побудови соціально-економічних прогнозів і є доцільним з точки зору оптимізації методів дослідження: за правилом Оккама, «різноманіття не слід припускати без необхідності» [25].

Проблема оцінки підприємств та систем їх стратегічного управління полягає в їх багатовимірності. Для її вирішення використовується метод багатовимірних порівнянь, який набув широкого застосування в економіці підприємств. Апарат багатомірного аналізу має у своєму розпорядженні великий арсенал сучасних методів, які дозволяють проводити коректне порівняння багатомірних об'єктів і застосовуються в підведенні підсумків роботи підприємств, оцінці виконання планів розвитку, аналізі фінансового стану суб'єктів підприємництва та їх підрозділів. До складу методів входять кластерний, дискримінантний, факторний і таксономічний аналіз.

Складність економічних явищ і процесів, їх багатогранність та неоднозначність визначають доцільність застосування таксономії. Таксономічні методи мають потужний арсенал алгоритмів систематизації і покликані вирішити проблему багатовимірних величин, у тому числі і таких, як оцінка ефективності стратегічного управління. Крім того, метод відрізняє простота математичного апарата, відсутність будь-яких вимог до сукупності досліджуваних об'єктів, більш зручний масштаб отриманих оцінок, що полегшує аналіз і ранжування об'єктів. Дослідженням питання використання таксономічного аналізу для обґрунтування економічних явищ займалися Айвазян С. А., Бажаєв З. І., Кожушко О., Плюта В. Сабліна Н. В. та ін. Головною метою використання методу таксономії є здобуття інформації про наявність або відсутність однорідності в досліджуваній сукупності об'єктів [182]. Незважаючи на їх широке використання, методи таксономічного аналізу так і не набули широкого впровадження в процес оцінки ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства.

Алгоритм таксономічного аналізу детально розглянутий у роботах польського вченого В. Плюти [164]. На основі методу таксономії стає

можливою побудова узагальненої оцінки складного об'єкта як підприємство ресторанного господарства або процесу як стратегічне управління [74, 97].

Для оцінки та подальшого використання у процесі стратегічного управління підприємством ресторанного господарства згідно із запропонованою фрактальною структурою обираються показники (табл. 1.5).

Оцінка ефективності стратегічного управління на першому фрактальному рівні здійснюється із застосуванням показників якості ресторанної продукції та ступеня відповідності меню очікуванням споживачів:

$$1 \text{ фрактал: } E_{cy}^{1.A} = \{A\}$$

На другому фрактальному рівні до показників оцінки додаються ще два – якість обслуговування та якість виробництва, які характеризують відповідні технології:

$$2 \text{ фрактал: } E_{cy}^{2.T} = \{A, T\}$$

На третьому фрактальному рівні оцінка здійснюється за допомогою показників перших двох рівнів та додатково продуктивністю праці і повнотою виконання функцій стратегічного управління:

$$3 \text{ фрактал: } E_{cy}^{3.Me} = \{A, T, Me\}$$

До системи оцінних показників на четвертому рівні додаються показники товарообороту та товарообороту на місце:

$$4 \text{ фрактал: } E_{cy}^{4.Ma} = \{A, T, Me, Ma\}$$

На п'ятому фрактальному рівні додатково використовується показник темпу зміни товарообороту:

$$5 \text{ фрактал: } E_{cy}^{5.D} = \{A, T, Me, Ma, D\}$$

Шостий фрактальний рівень доповнюється показником рентабельності:

$$6 \text{ фрактал: } E_{cy}^{6.I} = \{A, T, Me, Ma, D, I\}$$

Оцінка ефективності стратегічного управління, яка здійснюється із застосуванням таксономічного аналізу за визначеними показниками, дає можливість проранжувати підприємства.

Фрактальна структура системи показників оцінки ефективності стратегічного управління

Фрактальний рівень	Фрактальні детермінанти ресторанного господарства	Стратегічне завдання	Показники
 Вищий потенціал 7	Конкурентоспроможність	Забезпечення конкурентоспроможності ПРГ та ефективності СУ	Ефективність стратегічного управління
 Ієрархія 6	Ієрархія	Досягнення та закріплення підприємства на визначеному ієрархічному місці у галузі та міжгалузевому просторі (тип ЗРГ, мережа, формат, кластер)	Рентабельність
 Еволюція 5	Динаміка розвитку	Забезпечення необхідної динаміки підприємства	Темп зміни товарообороту
 Композиція системи 4	Маркетинг	Забезпечення максимальної відповідності пропозиції до попиту	Товарооборот Товарооборот на місце
 Інформація (енерго-інформація) 3	Менеджмент	Забезпечення максимальної відповідності суб'єкта до об'єкта управління	Продуктивність праці Повнота виконання функцій стратегічного управління
 Енергія 2	Технологія	Оптимізація технологій обслуговування та виробництва продукції РГ та ефективне функціонування забезпечуючих структур	Якість обслуговування Якість виробництва
 Елементи 1	Асортимент	Оптимізація асортименту, підвищення якості ресторанної продукції	Відповідність меню очікуванням споживачів Якість ресторанної продукції

Джерело: розроблено автором

Фрактальний підхід дозволяє виокремити оцінки на шести фрактальних рівнях і отримати фрактальний профіль ефективності стратегічного управління підприємства ресторанного господарства.

Важливим кроком в процесі стратегічного управління є визначення подальших напрямів розвитку підприємства. З цією метою здійснюється прогноз змін зовнішнього середовища за оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценарієм. За результатами оцінки ефективності стратегічного управління та визначення рангу підприємства з'являється можливість визначення оптимальних меж прогнозних цілей (рис. 1.11).

Орієнтиром у вирішенні цього завдання слугують показники ефективності стратегічного управління підприємства лідера у групі підприємств, що досліджується, аутсайдера та самого підприємства, яке є об'єктом дослідження. Цілі за реалістичним прогнозом можуть знаходитися у межах між рівнями підприємства, яке є об'єктом дослідження та підприємства лідера.

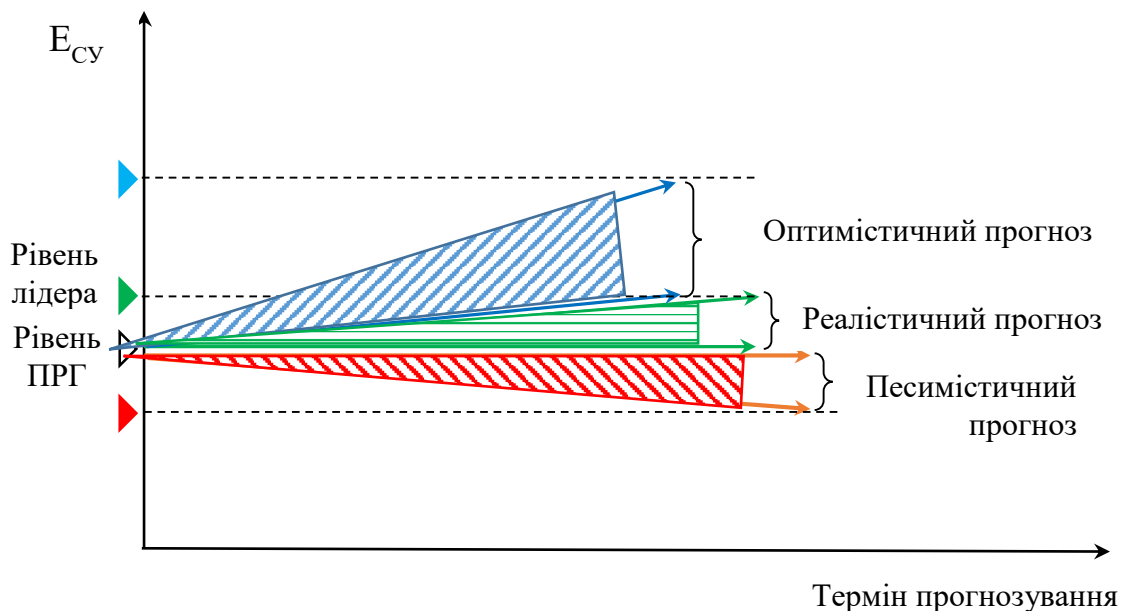


Рис. 1.11. Межі стратегічного розвитку підприємства ресторанного господарства за різними прогнозами

Джерело: розроблено автором

За оптимістичним прогнозом фрактальні показники ефективності будуть перевищувати рівень лідера. За песимістичним прогнозом фрактальні показники ефективності будуть нижче тих, яких досягло підприємство – об’єкт дослідження (табл. 1.6). Однак, це стосується показників, значення яких більшою мірою залежать від уподобань споживачів. Знижувати якість продукції, обслуговування, стратегічного управління за законом самозбереження ніхто не буде.

Таблиця 1.6

Можливості стратегічного розвитку фрактальних рівнів підприємства ресторанного господарства за різними прогнозами

Прогноз	Фрактальні рівні підприємства ресторанного господарства					
	1 Асортимент	2 Технологія	3 Менеджмент	4 Маркетинг	5 Динаміка розвитку	6 Ієрархія
Оптимістичний	Перевищення рівня лідера за визначеною групою підприємств або Досягнення рівня лідера за визначеною групою підприємств					
Реалістичний	Досягнення рівня лідера за визначеною групою підприємств або Збереження існуючого рівня підприємства за визначеною групою					
Песимістичний	Збереження існуючого рівня підприємства за визначеною групою або Зниження існуючого рівня підприємства за визначеною групою					

Джерело: розроблено автором

Стратегічне управління підприємством передбачає процес формування системи цілей. Метою вищого рівня є досягнення (підтримка) визначеного рівня конкурентоспроможності.

Аналіз досліджень з проблем цілеутворення і стратегічного планування свідчить про різноманітність підходів і класифікаційних систем цілей. На наш погляд, цілі на другому ієрархічному рівні доцільно групувати за трьома напрямками: удосконалення структури та якості товару, удосконалення зв’язків з ринком та оптимізація внутрішніх ресурсів. Згідно з кожним напрямком мета конкретизується певними параметрами – характером і темпами зміни якості

або обсягу об'єкта. Так, для ресторанної продукції визначається техніко-економічна характеристика якості і термін її досягнення. Для ринку важливим є цільовий контингент, обсяг і питома вага.

На третьому рівні «дерева цілей» конкретизуються цілі другого рівня. Так, напрям підвищення «статусу» товару конкретизується роботою з удосконалення стандартів якості, підвищення якості згідно до змінених норм та визначення адекватної ціни. Напрямок роботи з ринком конкретизується роботою з дослідження ринку і заходами впливу на ринок (реклама). Для внутрішніх ресурсів доцільно виділити організацію надходження всіх видів ресурсів (сировини, обладнання, інформації, фінансів, кадрів, організаційно-управлінських тощо), упорядкування їх взаємодії в межах технологічних процесів, а також організацію системи стратегічного управління. У зв'язку з особливим характером персоналу доцільно виділити окремою метою третього рівня.

Побудована ієрархія цілей підприємства ресторанного господарства стає важливою умовою вибору відповідного алгоритму дій. Взаємодія цих елементів формує підґрунтя для досягнення системою (людиною, підрозділом або підприємством) високого рівня конкурентоспроможності.

Наступним аспектом системності є алгоритмічність, яка конкретизує втілення цілеспрямованості у практичній діяльності підприємства. Алгоритмічність передбачає розробку плану, стратегії підприємства відповідно до поставлених цілей. Нерозривність двох аспектів принципу системності свідчить про щільний взаємозв'язок цілей і стратегій, а фрактальність усієї системи управління зумовлює подібність їх ієрархій.

У зв'язку з цим постає питання оптимізації класифікаційних ознак і самої класифікаційної системи.

Центральним елементом системи стратегічного управління є її стратегія. Незважаючи на те, що даним дослідженням не передбачено розкриття сутності стратегії, вважаємо за необхідне запропонувати власне визначення, враховуючи фрактальність ресторанного господарства.

Таблиця 1.7

Фрактальна структура стратегічних завдань та стратегій підприємств ресторанного господарства

Політика	Стратегічні завдання	Стратегії підприємств ресторанного господарства
Інтегральна політика (місія)	Забезпечення конкурентоспроможності ПРГ та ефективності СУ	Стратегії вибору типу управління: стабілізації, стеження, програмного керування, оптимального управління
	Досягнення та закріплення підприємства на визначеному ієрархічному місці у галузі та міжгалузевому просторі (тип ЗРГ, мережа, формат, кластер)	Загальнофірмова стратегія: інтегрованого та диверсифікованого зростання Стратегії функціонування і розвитку структури РГ (типу, формату, мережі, інтеграції в кластері)
Розвитку	Забезпечення необхідної динаміки підприємства	Стратегії розвитку і стратегії функціонування (підтримання досягнутого рівня)
Конкурентна	Забезпечення максимальної відповідності пропозиції до попиту	Загальнофірмова стратегія: інтегрованого та диверсифікованого зростання
Організаційна	Забезпечення максимальної відповідності суб'єкта до об'єкта управління	Ділова стратегія: лідерства за витратами, широкої диференціації, оптимальних витрат, сфокусована стратегія низьких витрат, сфокусована стратегія диференціації
Виробнича	Оптимізація використання технологій обслуговування та виробництва продукції РГ та ефективне функціонування забезпечуючих структур	Удосконалення ділових процесів: виробництва і обслуговування, маркетингу, фінансового, кадрового, матеріально-технічного забезпечення, наукових розробок, ремонтного обслуговування
Асортиментна	Оптимізація асортименту, підвищення якості ресторанної продукції	Товарні стратегії (спеціалізація, традиційне меню): розширення / поглиблення (скорочення) асортименту страв, послуг

Джерело: розроблено автором.

Отже, авторське визначення стратегії: «Стратегія – це комплекс заходів з метою досягнення (підтримки) визначеного рівня конкурентоспроможності (7 фрактальний рівень) за рахунок активізації (реалізації) продуктово-технологічних принципів (1 і 2 рівні), удосконалення внутрішньо-організаційної діяльності (3 рівень) та адаптації до зовнішнього середовища (4 рівень), забезпечення належного темпу розвитку (5 рівень) та максимального використання переваг галузевих та міжгалузевих інститутів (6 рівень)».

Таким чином, система стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства повинна будуватися за фрактальним принципом. Ґрунтуючись на фрактальній структурі ресторанного господарства і враховуючи графічну конструкцію елементарної комірки фундаментального бінарного фрактала, розроблено фрактальну структуру стратегічних елементів ресторанного господарства, яка стане основою формування системи стратегічного управління підприємства ресторанного господарства. На основі врахування фрактальної структури стратегічних елементів ресторанного господарства запропоновано удосконалену концептуальну модель стратегічного управління підприємства, яка містить прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища за критеріями оптимізму, реалізму та песимізму, таксономічний аналіз як ефективний інструмент багатомірної оцінки, систему показників, яка відповідає фрактальній структурі підприємства, загальну модель «дерева цілей» та фрактальну структуру стратегічних завдань та стратегій підприємств ресторанного господарства.

Висновки за розділом 1

1. В результаті дослідження сутності та особливостей розвитку ресторанного господарства встановлено, що підприємства цієї галузі являють собою складні багаторівневі фрактальні системи, які мають достатній адаптаційний потенціал і трансформуються залежно від якісних та кількісних змін від окремих типів закладів до територіально-галузевих об'єднань, мереж (питома вага мережевих підприємств становить від 25 до 35%), форматів

(питома вага підприємств – форматів перевищує 40%) і кластерів, що потребує формування відповідної системи стратегічного управління.

2. Ґрунтуючись на теорії фракталів та положеннях щодо фрактальної структуризації соціально-економічних систем, уточнено сутність підприємства ресторанного господарства як складної нестійкої самоподібної фрактальної виробничо-обслуговуючої системи, яка постійно прагне до оптимальної організації функціональних зв'язків (саморозвитку) і тому знаходиться в процесі еволюційних або революційних змін, та за умов високої турбулентності чинників зовнішнього та внутрішнього середовища має тенденцію до формування мереж (кластерів).

3. Враховуючи багатоаспектність діяльності підприємств, виконання ними специфічних основних та додаткових функцій, розроблено концептуальну модель системи функціональних фрактальних детермінантів ресторанного господарства, сутність якої полягає в ієрархічній організації фрактальних детермінантів (асортимент, технологія, менеджмент, маркетинг, динаміка розвитку, ієрархія), об'єднаних на основі еволюційних принципів, та фрактальну модель ресторанного господарства за організаційним підходом (людина, посада, підрозділ, підприємство, об'єднання підприємств (мережа, кластер) ринок ресторанних послуг).

4. На основі аналізу сутності стратегічного управління запропоновано визначати його як діяльність, яка має на меті забезпечення конкурентних переваг, стійкості та гнучкості підприємства у довгостроковій перспективі за рахунок людського потенціалу з переважанням проактивного стилю управління, розробки та реалізації ефективних стратегій, що забезпечують не тільки реакцію, але й здатні впливати на зовнішнє середовище, заснованого на баченні майбутнього образу підприємства та за рахунок високих динамічних організаційних можливостей фрактальних детермінантів до саморозвитку. Враховуючи структуру стратегій та основний зміст і види стратегічної діяльності, запропоновано перелік стратегічних функцій, які мають виконувати підприємства ресторанного господарства.

5. Розроблено алгоритм імплементації фрактального підходу до аналізу процесів розвитку і саморозвитку підприємств ресторанного господарства. Спираючись на теоретичні дослідження та систематизацію концептуальних підходів до формування стратегічного управління підприємств ресторанного господарства і враховуючи фрактальну структуру ресторанного бізнесу та підприємств, що його складають, запропоновано концептуальну модель стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства.

6. З використанням теорії фракталів виконано декомпозицію системи стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства на основні складові, що дало можливість сформулювати систему якісних (якість ресторанної продукції, відповідність меню очікуванням споживачів, якість виробництва та обслуговування) та кількісних (повнота виконання функцій стратегічного управління, продуктивність праці, товарооборот, товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце, темп зміни товарообороту, рентабельність) показників оцінки ефективності стратегічного управління.

7. Ураховуючи високий ступінь невизначеності та мінливість зовнішнього середовища, запропоновано формувати прогноз впливу чинників бізнес-середовища за оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценарієм. З метою адекватного реагування на вплив зовнішнього середовища, для кожного варіанту прогнозного сценарію запропоновано доцільні межі стратегічного розвитку, які орієнтуються на власні досягнення підприємства та досягнення лідера відповідної групи підприємств ресторанного господарства.

Матеріали першого розділу дисертації опубліковано в наукових працях автора [184, 190, 240, 241, 242].

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА СТАНУ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

2.1. Сучасні тенденції та чинники розвитку підприємств ресторанного господарства

Ресторанне господарство як фрактальна структура пов'язано і залежить від економічної надсистеми. Загальні політичні, економічні, демографічні, науково-технологічні чинники певною мірою впливають на всі аспекти ресторанного бізнесу.

У 2014 році економіка України відчула наслідки політичної та економічної кризи, які вплинули на динаміку обсягу товарообороту підприємств ресторанного господарства. Негативні тенденції розвитку роздрібного товарообороту ресторанного господарства обумовлені дією низки чинників [50]. Значного удару по економіці в цілому і по окремим сферам діяльності завдало знецінення гривні, що зокрема вплинуло на кредиторську заборгованість підприємств ресторанного господарства перед банківськими установами і сприяло зниженню платоспроможного попиту на ресторанный послуги. Так, у 2014 році обсяг реалізованої продукції (товарів, послуг) в Україні становив 3978325 млн грн, що на 8,5% менше, ніж у 2013 році, хоча тенденція зниження цього показника почалася ще у 2012 році (рис. 2.1).

Динаміка роздрібного товарообороту ресторанного господарства України свідчить про більшу вразливість галузі (рис. 2.2). Так, порівняно з 2013 роком роздрібний товарооборот ресторанного господарства України знизився у 2014 році на 25%, а у 2015 році це падіння з урахуванням інфляції становило ще 15,6%. Нами враховано, що на зростання обсягу товарообороту підприємств ресторанного господарства значно вплинув ціновий фактор (за даними Державної служби статистики України індекс цін на продукти харчування зріс в 2015 році на 40,1% порівняно із 2014 роком). У 2015 році розвиток ресторанного господарства відбувався в основному за рахунок

оновлення форматів наданих послуг, оптимізації витрат, що також вплинуло на зростання товарообороту.

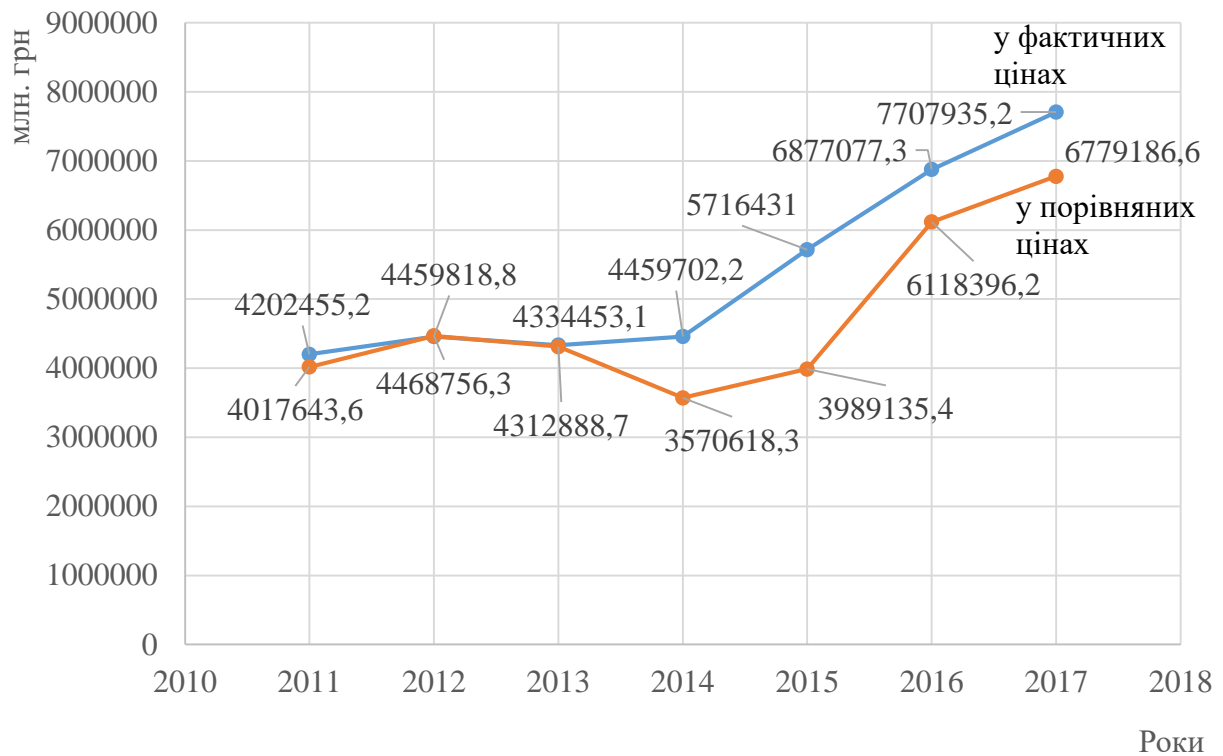


Рис. 2.1. Динаміка обсягу реалізованої продукції (товарів, послуг) в Україні, млн. грн.

Джерело: розроблено автором за [150].

Динаміка роздрібного товарообороту ресторанного господарства в Україні свідчать про зростання його обсягів у 2012-2013 рр. як у фактичних, так і порівнянних цінах (рис. 2.2). На жаль, зростання товарообороту у цей часовий період відбувалося здебільшого за рахунок підвищення рівня націнки ресторанного господарства. Наприклад, націнка у структурі роздрібного товарообороту ресторанного господарства за 2005 р. була на рівні 38%, у 2010 р. вона вже дорівнювала 45%, а у 2013 р. становила понад 46% [150]. У 2014 р. рівень націнки хоча і зменшився до 43,5%, але все рівно залишався достатньо високим на тлі спаду попиту на ресторанный послуги та зростання інфляції.

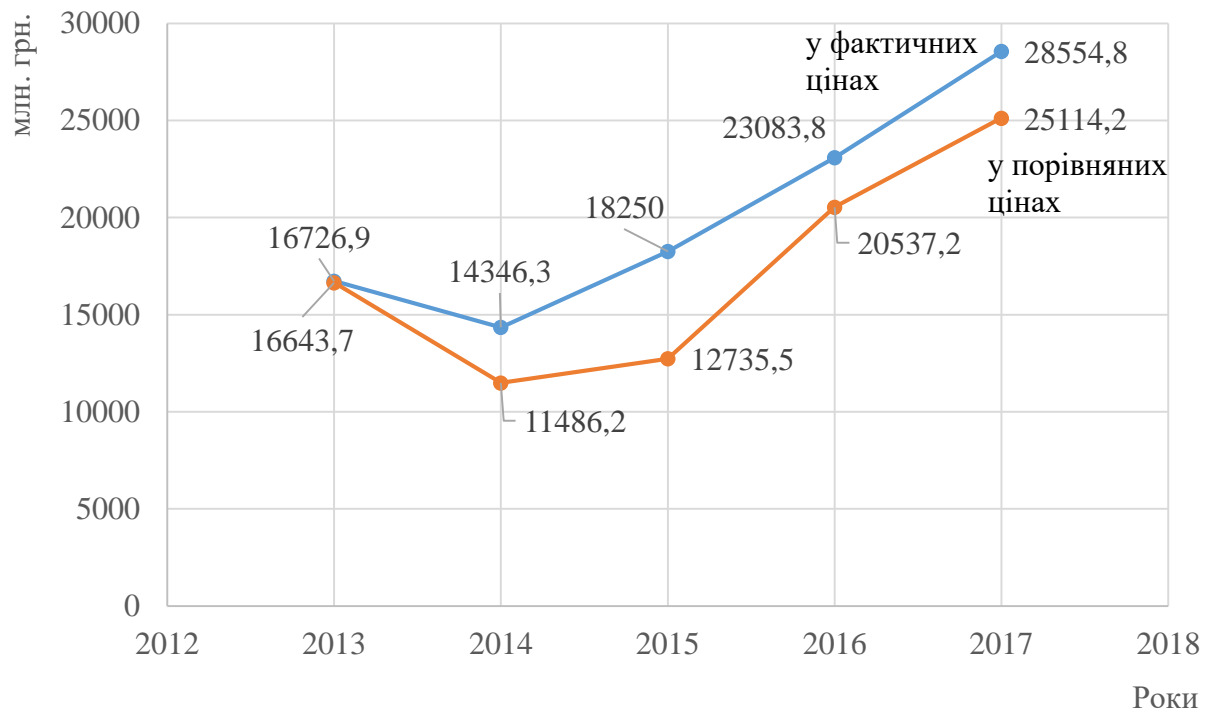


Рис. 2.2. Динаміка роздрібного товарообороту ресторанного господарства України, млн грн.

Джерело: розроблено автором за [151].

Сформована у кризові роки динаміка роздрібного товарообороту ресторанного господарства України пов'язана з певними процесами. У зв'язку з інфляційними процесами в країні та падінням попиту на ресторанный послуги криві товарообороту у фактичних цінах та порівнянних цінах почали розходитись. У період з 2014 по 2016 рр. багатьма підприємствами здійснювалася стратегія «утримання споживача», яка передбачала стримування різкого зростання цін на ресторанный продукцію. Керівники підприємств змушені були дещо переглянути підходи до цінової політики і більш зважено підходити до визначення рівня націнки на ресторанный продукцію, особливо у тих закладах, де до початку 2014 р. вони на деяку продукцію взагалі були надмірними і могли досягати 500 та більше відсотків. Спостерігалися також процеси дивестуванням ресурсів, задіяних у діяльності із забезпечення стравами та напоями з боку підприємств, для яких ресторанне господарство не є основним видом економічної діяльності: значна кількість

підприємств та компаній нині не вважає, що ресторанне господарство є привабливою сферою для їх корпоративних портфелів при веденні бізнесу в Україні. [152].

Вагомим чинником, що впливає на розвиток ресторанного господарства, є доходи громадян. Криза 2014 року призвела до знецінення гривні майже у три рази, що зумовило зниження попиту на ресторанный послуги. Як свідчить офіційна статистика (рис. 2.3), в період з 2013 по 2015 рр. середня заробітна плата як основна (інколи, єдина) частина сукупного доходу громадян залишалася практично незмінною, хоча у фактичних цінах спостерігався певний її ріст. Починаючи з 2015 р. середня заробітна плата починає поступово зростати, хоча у доларовому еквіваленті вона ще не досягла рівня 2013 року.

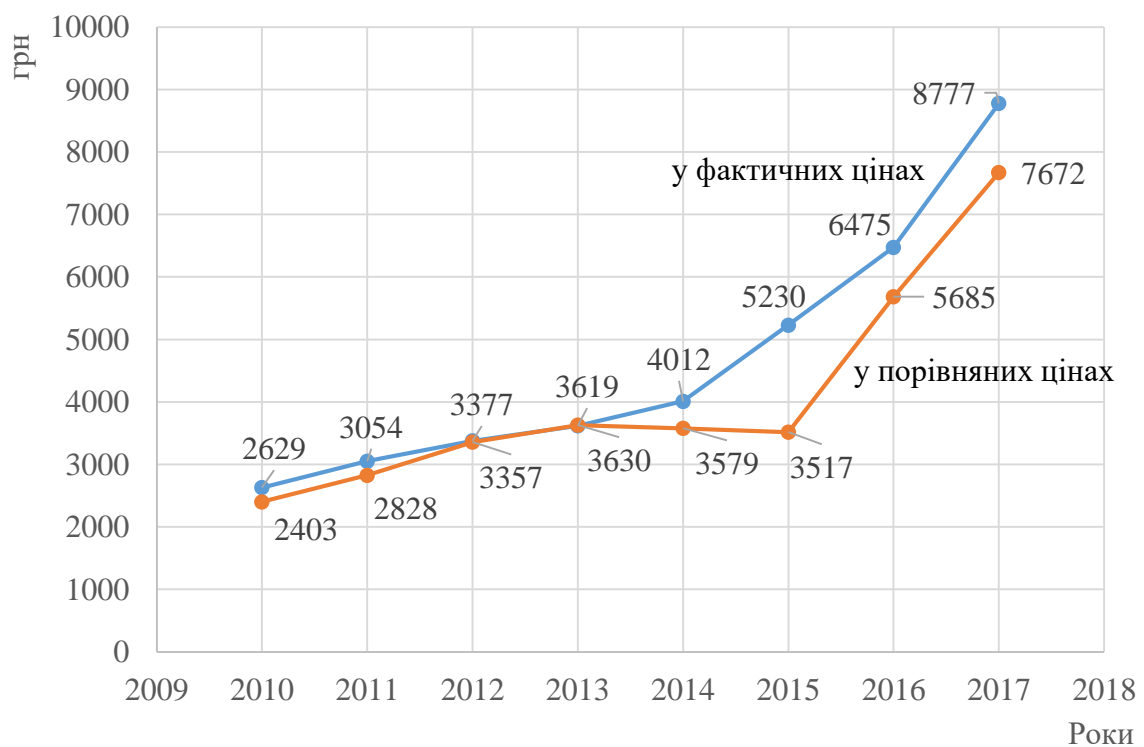


Рис. 2.3. Динаміка середньої заробітної плати на кінець року, млн грн.
Джерело: розроблено автором за [150].

За період з 2012 по 2016 рр. на ринку ресторанних послуг України відмічалася тенденція зменшення кількості як підприємств (за КВЕД), так і закладів ресторанного господарства, що здійснюють свою діяльність у складі

підприємств – юридичних осіб всіх видів економічної діяльності. Причини такої динаміки мають як об’єктивний, так і суб’єктивний характер. Серед головних джерел негативних процесів у ресторанному господарстві фахівці виділяють недосконалість законодавчого та нормативно-правового поля ведення бізнесу в Україні, зменшення чисельності потенційних споживачів ресторанних послуг, високу ймовірності появи нових ринкових загроз, пов’язаних з геополітичною нестабільністю та складнощами економічного характеру.

Специфіка ресторанного господарства полягає в тому, що в структурі мережі переважають малі за кількістю працівників і за обсягами товарообороту заклади (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Динаміка кількості та структури суб’єктів підприємництва ресторанного господарства за їх розмірами в Україні впродовж 2013–2017 рр.¹

Показники	На початок року ²				
	2013	2014	2015	2016	2017
Кількість підприємств-суб’єктів підприємництва ³ , що здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями, одиниць, у т.ч.:	10996	7885	7700	6544	7300
великі	1	1	1	1	2
середні	430	291	246	243	261
малі, з них:	9665	7593	7453	6300	7031
мікропідприємства	7916	6312	6272	5116	5822

Примітки:

1. Розраховано та побудовано автором за даними Державної служби статистики України [150].

2. Дані за 2014-2017 рр. без урахування тимчасово окупованої території АР Крим, м. Севастополя та частини зони проведення антитерористичної операції.

3. Сукупність підприємств-юридичних осіб РГ і фізичних осіб-підприємців РГ.

Домінування малих підприємств (переважно навіть мікропідприємств), як і наведені вище тенденції до зменшення кількості підприємств (юридичних осіб) та зростання кількості підприємців (фізичних осіб) у сфері ресторанного

господарства України були, передусім, обумовлені перевагами, що за положеннями Податкового кодексу України [165] отримують суб'єкти господарювання, які можуть застосовувати спрощену систему оподаткування, обліку та звітності.

Зауважимо, що ресторанне господарство підпадає під дві групи платників єдиного податку, а саме: другу, що включає фізичних осіб-підприємців, які здійснюють господарську діяльність з надання послуг, у тому числі побутових, платникам єдиного податку та / або населенню, виробництво та / або продаж товарів, діяльність у сфері ресторанного господарства, за умови, що протягом календарного року вони, по-перше, не використовують працю найманих осіб або кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах, одночасно не перевищує 10 осіб, по-друге, обсяг доходу не перевищує 1,5 млн гривень; третю, що включає фізичних осіб-підприємців, які не використовують працю найманих осіб або кількість осіб, які перебувають з ними у трудових відносинах, не обмежена та юридичних осіб – суб'єктів господарювання будь-якої організаційно-правової форми, у яких протягом календарного року обсяг доходу не перевищує 5 млн гривень.

За період з 2013 по 2017 рр. відбулося скорочення кількості підприємств-суб'єктів підприємництва, що здійснюють діяльність із забезпечення стравами та напоями, на 33,6%, серед яких кількість середніх скоротилася на 169 одиниць, або на 39,3%, малих – на 27,3%, з яких мікропідприємства – на 26,5% (табл. 2.1).

Намагаючись легально оптимізувати свої витрати, пов'язані з оподаткуванням, навіть великі мережі у сфері ресторанного господарства України ще з початку 2000-х років активно «дробляться» на малі підприємства для забезпечення собі зниження податкового навантаження. При цьому, наприклад, кухар може бути оформлений як фізична особа-підприємець, а бар та ресторан, що знаходяться в одному приміщенні та належать одному власнику, можуть бути різними суб'єктами підприємницької діяльності.

Попри всі негаразди підприємства, що залишилися на ринку, з різною мірою успіху ведуть свій бізнес. Тому серед суб'єктивних чинників головним

гальмом розвитку ресторанного бізнесу залишається нездатність деяких керівників підприємств ресторанного господарства обрати правильну стратегію та здійснювати ефективне антикризове управління.

Але зменшення числа підприємств і закладів ресторанного господарства свідчить не тільки про дію негативних чинників, але й відображає певні реструктуризаційні процеси, результатом яких стає поява нових мереж і форматів. На думку фахівців, у сучасних економічних умовах ресторанний бізнес в Україні є одним із найбільш перспективних напрямів як самостійного розвитку, так і в системі агропромислового комплексу та індустрії туризму та гостинності, котрий демонструє позитивну динаміку розвитку. Навіть, при деяких складнощах господарювання ресторанний бізнес став майже єдиним видом економічної діяльності, що до теперішнього часу розвивається, не дивлячись на розвиток економічної кризи в країні.

Харківська область як географічний, економічний і соціальний фрактал певною мірою відображає загальноукраїнські тенденції, але й має особливості.

Харківська область входить до кола регіонів з найбільш високою якістю життя в Україні, має найвищий рівень демографічного потенціалу. Згідно з Доповіддю про людський розвиток Програми розвитку ООН у 2013 році за індексом людського розвитку Україна посіла 78 місце серед 186 країн та територій світу, покращивши свій результат порівняно з 1990 роком на 4%. Харківська область нижчими за середній показниками індексу людського розвитку серед регіонів Європейських країн – сусідів ЄС. Проте в Україні Харківщина кілька років поспіль займає позиції лідера [195, 133].

Звісно, ресторанне господарство грає не останню роль у формуванні показника якості життя в регіоні і здійснює свій шлях під впливом національних та регіональних чинників.

Динаміка роздрібного товарообороту ресторанного господарства Харківської області (рис. 2.4) майже повністю повторює динаміку загальноукраїнського рівня.

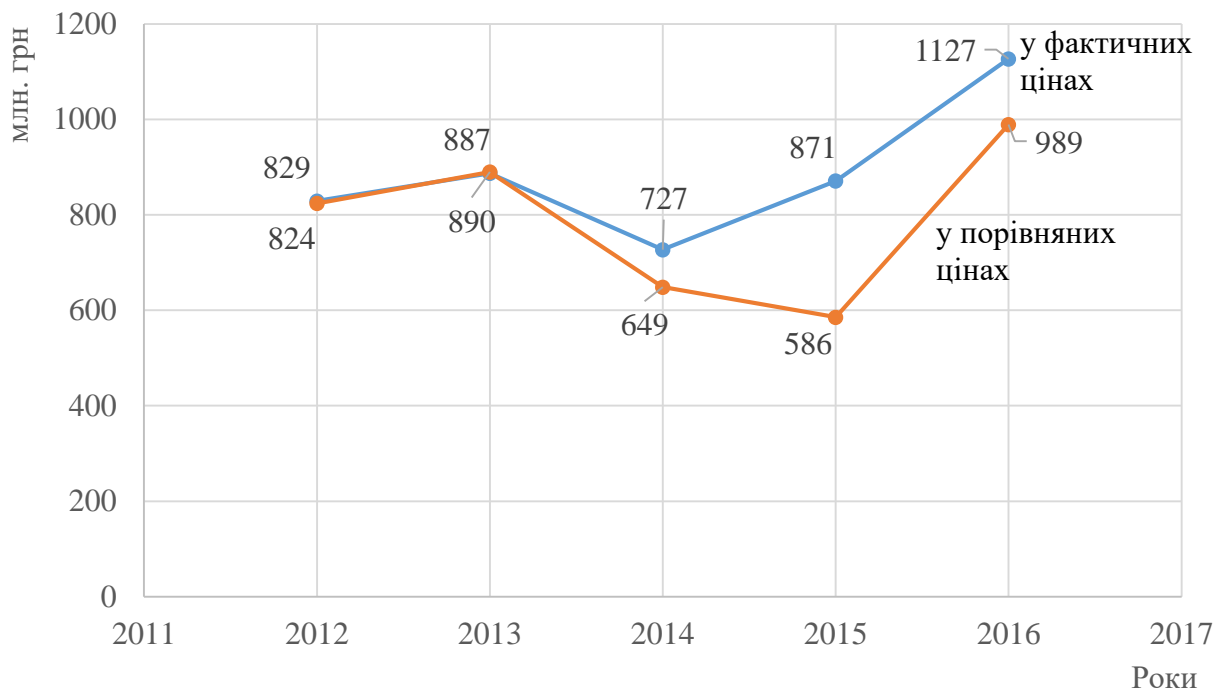


Рис. 2.4. Динаміка роздрібного товарообороту ресторанного господарства Харківської області, млн грн.

Джерело: розроблено автором за [151].

Під дією вже визначених чинників, які трансформувалися через місцеві умови, товарооборот зменшувався протягом 2014 і 2015 років, хоча у фактичних цінах у 2015 році спостерігався ріст. З 2015 року почався ріст не тільки у фактичних, але й у порівнянних цінах, причому у 2016 році товарооборот перевершив рівень 2012 і 2013 років на 11–19%.

В період 2013–2016 років міська мережа Харкова характеризувалась постійним зростанням кількості закладів і збільшенням їх загальної потужності [4]. Одночасно з цим спостерігалось зменшення середньої потужності підприємств харчування.

Місто Харків складається з дев'яти адміністративно-територіальних одиниць – міських районів: Шевченківський; Київський; Слобідській; Холодногірський; Московський; Новобаварський; Індустріальний; Немишлянський; Основ'янський. Кожен з районів має свою мережу харчування, яка є сукупністю закладів, схожих за характером продукції, однорідності сировини, спільності технологічних процесів, матеріально-технічної бази та формам обслуговування.

Протягом періоду дослідження міська ресторанна мережа характеризувалася позитивним абсолютним приростом – від 2695 об'єктів в 2014 р. до 2811 об'єктів у 2017 р. (рис. 2.5).

При цьому збільшення носило монотонний характер на кожному часовому відрізку. Базисний темп зростання склав 104,3%. Аналіз динаміки росту дозволив виділити райони зі стабільним зростанням мережі за всіма роками дослідження (в групу входять Шевченківський, Київський і Слобідський райони); райони з нерівномірною позитивною динамікою (Московський, Немишлянський і Основ'янський райони); райони з суперечливою динамікою, при якій періоди зміцнення мережі чередуються з періодами її ослаблення (Холодногірський, Індустріальний і Новобаварський райони).

Слід зазначити, що за першу половину 2017 р. відзначено збільшення кількості закладів у всіх без винятків районах міста.

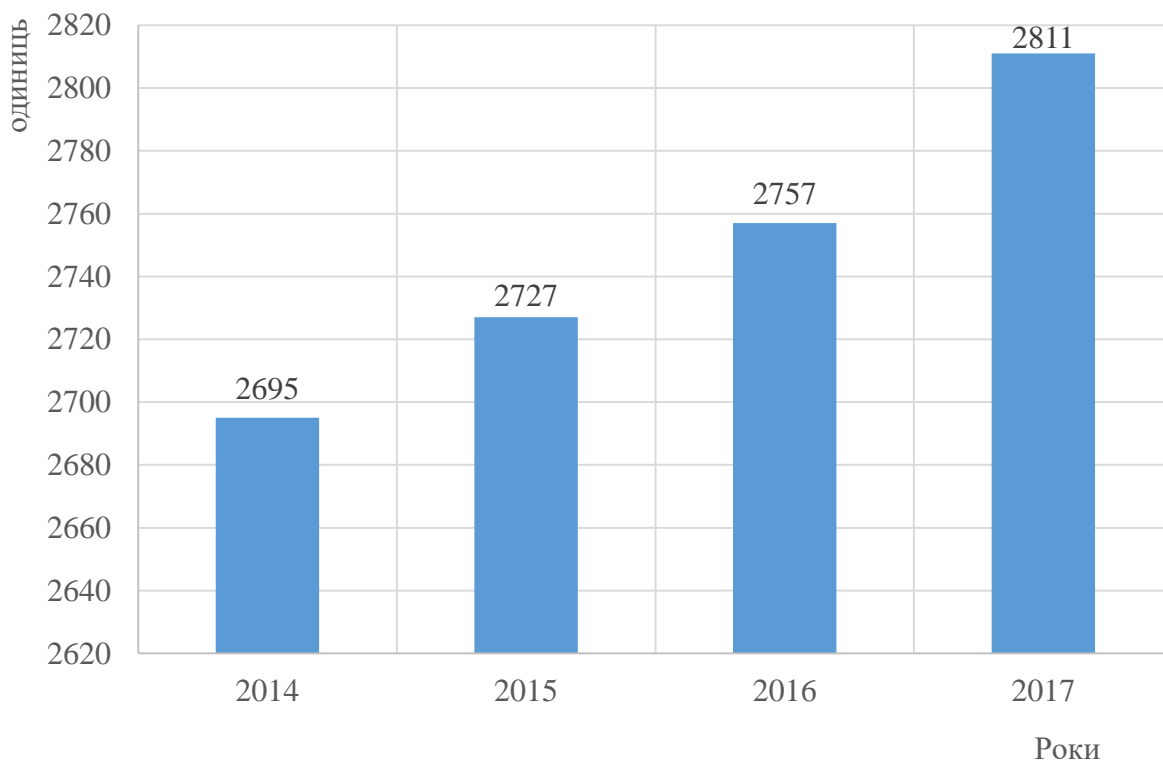


Рис. 2.5. Кількість закладів харчування м. Харкова

Джерело: розроблено автором за [151].

Показовою характеристикою стану ресторанної мережі є потужність закладів, яка виражається кількістю місць в торгових залах [127]. Дослідження показали, що міська мережа характеризується позитивною динамікою потужності – від 125,3 тис. місць в 2014 р. до 126,6 тис. місць в 2017 р. Базисний темп зростання склав 101% (рис. 2.6). Однак за роками спостереження відзначається суперечлива динаміка. Так, в 2016 р. відзначене деяке зменшення потужності – на 183 місця (або на 0,14%).

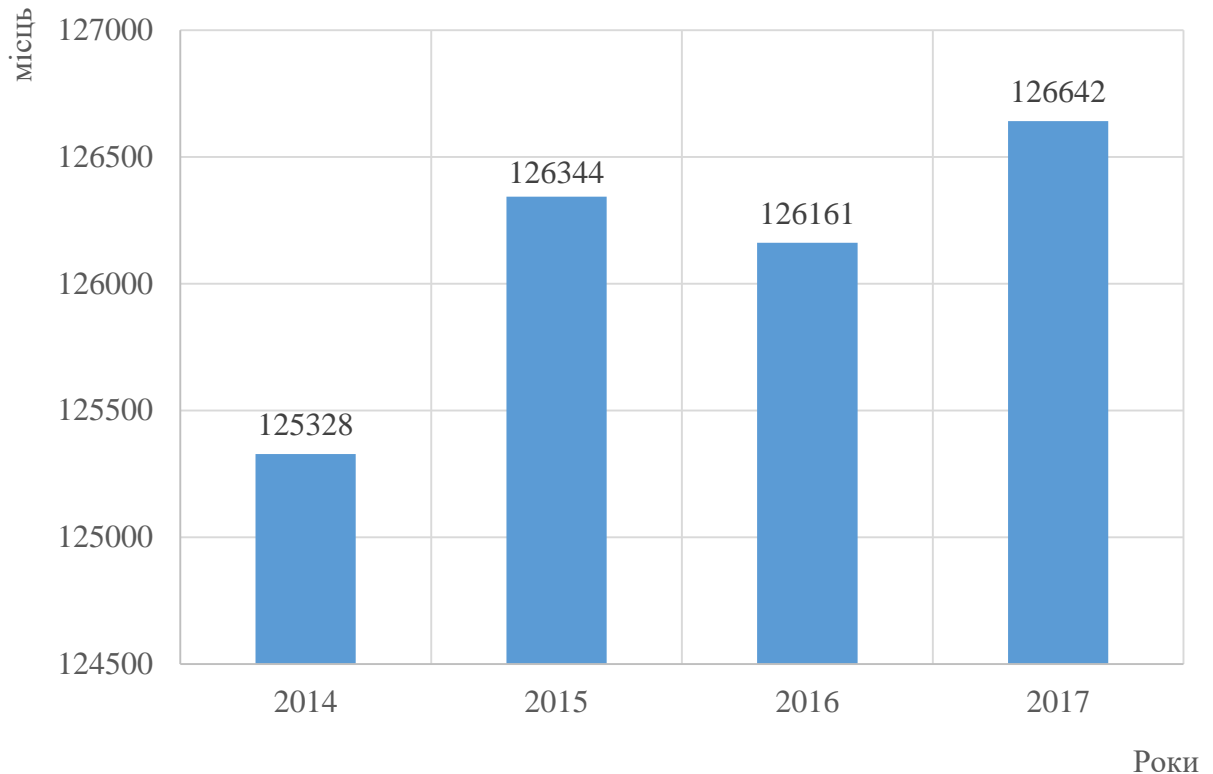


Рис. 2.6. Потужність закладів харчування м. Харкова

Джерело: розроблено автором за [151].

Важливою характеристикою стану ресторанної мережі є забезпеченість закладами харчування на 10 тис. осіб. На кінець першого півріччя 2017 р. по місту в цілому цей показник склав 20 об'єктів на 10 тис. осіб. Найбільший показник має Київський район (37 об'єктів), найменший – Індустріальний (8 об'єктів).

Показник забезпеченості місцями на 1 тис. осіб станом на кінець першого півріччя 2017 р. по місту в цілому склав 89 місць. У розрізі районів

найбільший показник має Київський (164 місця), найменший – Індустріальний (51 місце). Ранжування міських районів за зменшенням значення цього показника дозволив побудувати наступний ряд: Київський → Шевченківський → Холодногірський → Основ'янський → Слобідський → Немишлянський → Московський → Новобаварський → Індустріальний. При цьому для трьох районів забезпеченість місцями перевищує середнє значення по місту.

Середня потужність закладів змінилася від 46,5 місць в 2014 р. до 45,1 місць в 2017 р. Базисний темп зміни склав 96,9%.

Відповідно до вимог [141] норматив забезпеченості місцями для міста з населенням понад 1 млн. осіб має дві градації: на першу чергу розвитку мережі він дорівнює 64, на другу – 75. Шість районів виконують вимогу нормативу для першої черги розвитку, п'ять районів – для другої черги. Не вкладаються в норматив першої черги розвитку Московський, Новобаварський та Індустріальний райони. В середньому по міській мережі виконується норматив другої черги розвитку.

Практичний інтерес представляє порівняння отриманих даних зі станом мереж харчування в інших країнах. Так, за даними роботи [113] забезпеченість місцями в Парижі становить 159 місць, в Празі – 111. Ці значення на 44% і на 20% відповідно перевищують значення показника для м. Харків. У той же час мережі харчування двох міських районів (Київського і Шевченківського) мають забезпеченість, яка порівнянна з рівнем великих європейських міст.

Застосування показника «Забезпеченість місцями» дозволяє стратифікувати рівні конкуренції на ринку [113]. Критичним значенням забезпеченості населення місцями вважається величина, яка дорівнює 50% від нормативу. Якщо фактичне значення нижче, то конкуренція практично не відчувається. Коли фактичне значення досягає 50%, то починається конкуренція на ринку. Перевищення рівня в 80% примушує до гострої конкурентної боротьби за кожного гостя.

Ресторанні мережі всіх міських районів мають забезпеченість місцями понад 50% нормативу. При цьому мережі п'яти районів (Шевченківського,

Київського, Слобідського, Холодногірського і Основ'янського) забезпечують перевищення межі в 80%, що свідчить про розвинену конкуренцію між закладами цих районних мереж.

Аналіз статистичної та експертної інформації свідчить про те, що з 2012 року для ресторанного бізнесу 2014 рік був виключно кризовим, а найвдалішим був 2016 рік. У 2017 році приблизно третина закладів, що відкрилися, припинили свою роботу або вже готові закритися. Основними причинами припинення роботи стали неадекватно висока орендна платня та невдала концепція закладу [144].

У ситуації, що склалася, стратегічно обумовленим вибором стає відкриття закладів в середньому і нижньому сегменті, що відповідає ціновим очікуванням ресторанної аудиторії. Для Харкова у нижньому сегменті знаходяться заклади із середнім чеком до 100 грн, які майже завжди використовують самообслуговування. До середньоцінових належать заклади із середнім чеком від 100 до 300 грн, а до елітного – заклади із середнім чеком 800-1200 грн на людину.

Ринок ресторанних послуг, як особлива соціально-економічна система, також має фрактальну структуру. У зв'язку з цим аналіз чинників доцільно проводити відповідно до цієї структури.

Характерною ознакою сучасного українського ресторанного бізнесу є посилення тенденції здорового харчування, яка конкретизується через гастрономічну концепцію «слоу фуд» (англ. *slow food* – повільна їжа), що має на увазі задоволення смачними і корисними стравами. Завдяки цій тенденції з'являються нові типи підприємств ресторанного господарства (салат-бари, суп-кафе) [1, 3, 24, 44, 50].

Крайнім проявом тенденції до здорового способу життя, який продовжує розвиватися, є вегетаріанський напрям. Частіше за все ця тенденція виявляється в появі вегетаріанських, пісних і дієтичних страв і розділів в меню, безглютенових і безлактозних дієтичних концепцій.

Перспективним напрямом у найближчі десять років, на думку експертів, є пропозиція крафтових напоїв. Це стосується обмежених партій пива, наливок, настоянок, бренді, віскі, джина, інших напоїв, а також кави, яка обсмажується за індивідуальним замовленням і безалкогольних напоїв, таких як лимонад.

На тлі зміцнення східного світогляду, пов'язаного з популярністю йоги, поїздок в Азію і збільшенням емігрантів-азіатів тенденція здорового харчування підсилюється активним розвитком ресторанів азіатської кухні. Порівняно з Заходом, в Україні ніша китайської і тайської кухні ще вільна, тому вона буде активно займатися. Тенденції останнього року свідчать про ріст популярності в Україні паназійської кухні – східної за походженням, але пристосованої під смак європейців.

Завдяки елементам здорового харчування актуальним стає так званий «халяльний» або близькосхідний напрям. По суті це кухня Близького Сходу, країн з ісламськими традиціями. Популярність таких харківських закладів, як «Шеш-Беш» та «Бейрут» свідчить про можливість їх подальшого активного розвитку. Порівняно з меню ресторанів десятирічної давності, телятина, яловичина і баранина зараз стали дуже популярними, а свинина відходить на другий план (крім пивних ресторанів). Популярність близькосхідної кухні проявляється також у вживанні спецій і поширенні хумусу, фалафелі, кисломолочних соусів на основі айрану, страв із квасолі, кебабів тощо. Також популярності набирає традиційна для Близького Сходу кава по-турецьки, приготована в турці і з додаванням кардамону.

Цікавою тенденцією, яка особливо активно проявилася в 2016 році, є відкриття закладів грузинської кухні. Грузинська кухня дуже вигідна в реалізації, дешева і ситна, а значить близька до українського менталітету. Вона містить велику кількість м'яса, тіста, бобових і цікавих спецій. Але, на думку ресторанних експертів, успіх будуть мати грузинські заклади, оформлені в сучасному стилі, з сучасною подачею страв і напоїв, тобто так звані грузинські сіті-кафе.

Стратегія поєднання здорового способу життя, національної кухні і сучасності проявляється ще в одній тенденції – відкритті сучасних українських ресторанів. В 2016-2017 рр. почали відкриватися українські заклади не в етнічному, а в сучасному стилі, з європеїзованою українською кухнею, в якій популяризуються полегшені українські страви.

Дослідження ресторанного обслуговування туристів у м. Харкові показали, що в меню харківських ресторанів достатньо розповсюджені українська, європейська та інші кухні світу. Найбільш поширеною є європейська кухня, яку пропонують споживачу 65,7% ресторанів міста. Останнім часом спостерігається зростання кількості підприємств ресторанного бізнесу, які пропонують споживачеві страви японської кухні – 31,4%. Українська кухня займає третю позицію та складає 24,3%. Лише 17 харківських ресторанів із 70 обстежених мають у своєму меню страви національної української кухні. Італійська та російська кухні займають відповідно 18,6% та 15,7%. Такі кухні, як французька, грузинська, середземноморська, китайська, індійська, азіатська, тайська, в'єтнамська, грецька, американська, мексиканська пропонують менше 10% ресторанних закладів м. Харкова. Лише один ресторан із досліджених у місті Харкові пропонує споживачу страви місцевої слобожанської кухні [229].

Європейську кухню пропонують 66,7% ресторанів швидкого харчування, російська кухня посіла третє місце – у 53,3%. Наявною тенденцією сьогодення став розвиток турецької кухні, страви якої можна скуштувати в 20% ресторанів швидкого харчування. Незначна кількість ресторанів швидкого харчування спеціалізується на пропозиції страв східних кухонь: японської, китайської, азіатської, тайської, що пояснюється складністю технології приготування їжі та особливостями сировини.

Дослідження показують недостатній рівень споживання основних продуктів харчування населенням м. Харкова порівняно з містами зарубіжних країн, особливо за групами найбільш корисних продуктів харчування (овочі, фрукти, м'ясо, риба). Визначено певну невідповідність структури та

спеціалізації мережі ресторанного господарства м. Харкова національному складу населення та структурі міжнародних туристських потоків, яка в цілому незначна і може бути виправленою завдяки пропозиції страв попиту туристів.

Експерти вважають, що продовжиться тенденція розвитку м'ясних ресторанів. В Україні м'ясо набагато дешевше риби, особливо імпортової, частка вегетаріанців хоч і збільшується, але поки що незначна, тому в компіляції з відкритою кухнею м'ясні ресторани будуть і надалі дуже активно розвиватися. Вибір на користь вітчизняного або імпортного м'яса буде визначатися вибором сегмента. На ринку вже є вітчизняні фермери або компанії, що виробляють гідну альтернативу дорогому імпорту, з єдиним недоліком – відсутністю стабільності. Будуть розвиватися не просто стейкхауси, а й заклади, що працюють над реалізацією практично всієї туші. Слід зазначити, що дана тенденція дає можливість розгортання стратегій інтеграції з утворенням мереж або агрокластерів.

Культура пиття в нашій країні зумовлює розвиток пивних ресторанів, які розвивалися і будуть розвиватися. Головною причиною даної тенденції є вузьке коло споживачів якісного, але дорогого вина, адже винні бутики вже наситили ринок і він вже не розшириться якимось суттєво. Пропозиція якісних українських вин невелика, тому розвитку в сегменті винних butikів у найближчій перспективі немає. Сприятливими умовами розвитку пивних ресторанів є доступність сировини, невеликий термін дозрівання, можливість виробляти його у ресторані невеликими партіями та надзвичайна популярність крафтового пива. Тому якщо існує вдала концепція закладу, її можна поєднати зі стратегією розвитку м'ясного напрямку, напрямку копчення-в'ялення, виробництва ковбасок, і навіть азійської кухні.

Широким попитом сьогодні користується тенденція, пов'язана з копченням і в'яленням м'яса і риби. Перевага ресторанів такого формату полягає в тому, що таке м'ясо або рибу не можна купити в магазині або приготувати самим. Закуси, що пропонуються, мають специфічний смак,

пов'язаний з унікальними особливостями приготування саме в цьому місці. Іноді особливістю закладу може бути навіть наявність власних сирів.

Спостерігається активний розвиток кондитерських та пекарень, що пов'язано зі зростанням попиту на різні сорти бездріжджового хліба, хліб з зернами тощо. Створивши цех з виробництва хлібобулочних і кондитерських виробів, підприємство може створювати мережу, відкриваючи точки збуту, де продукція буде тільки допікатися або ж відразу реалізовуватися. Розвиток кондитерського напрямку також пов'язаний з технологічністю формату, а також з розвитком смаку споживачів. Потужною тенденцією є активний розвиток італійської кухні, яка популярна завдяки універсальності та відповідності вимогам здорового харчування. Італійська кухня одна з самих безризикових. Вона добре поєднується з відкритою кухнею, винесеною до зали. Розглянуті чинники і тенденції характеризують більшою мірою нижчий фрактальний елемент ресторанного господарства, а саме асортимент ресторанної продукції.

Характерними особливостями другого елемента (технології виробництва та обслуговування) є використання таких технологій, як Thermomix, Foodpairing, сферифікації, вакуумного маринування, низькотемпературної обробки, молекулярної дистиляції, аромодистиляції, тощо. Для виготовлення страв функціонального призначення застосовують інноваційні біологічно активні добавки на основі рослинної сировини [236].

Для підвищення рівня автоматизації та інформатизації бізнес-процесів використовуються технології LED оповіщення, харчові 3D принтери, сенсорні виробники їжі та інші.

Інтерес до здорового харчування вплинув на появу формату «open kitchen» («відкрита кухня»), коли відвідувачі можуть спостерігати за процесом приготування, оцінювати якість продуктів і рівень майстерності кухара. Оскільки клієнти бачать весь робочий процес зсередини вони не сумніваються в свіжості продуктів і якості роботи персоналу [153]. Якщо до 2014 року відкриті кухні були поширеним явищем, то зараз практично всі намагаються

винести хоч якийсь процес на огляд гостям. Раніше це були суші, зараз в залі готуються м'ясо, піца, вок, сендвічі, бургери.

Ефективним інноваційним інструментом в системі управління якістю, що характеризує третій фрактальний елемент, є система web-моніторингу, розроблена компанією Sealed Air, яка здатна фіксувати порушення в роботі працівника, реєструвати будь-яке недотримання санітарних норм і правил безпеки. Завдяки цій технологічній розробці керівництво має можливість оцінити рівень підготовки та компетентності персоналу підприємства ресторанного господарства [1].

Потенціал підприємства ресторанного господарства, сформований відповідно до попиту на ресторанну послугу, який є суттю четвертого фрактального елемента, сьогодні може зростати за рахунок автоматизації та інформатизації процесів на підприємствах, використання web- і телекомунікаційних технологій, впровадження таких інноваційних технологій як електронне та інтерактивне меню, екрани-планшети на столах, сенсорні дисплеї, QR-кодування, тривимірні проєкції та відео-меппінг для демонстрації приготування страв, тощо [1, 113, 153]. Так, додаток для iPad «Breadcrumb» здатний працювати у режимі реального часу та дозволяє переглядати таблиці інгредієнтів і каталоги меню, відстежувати процеси продажів, формувати і відправляти замовлення на кухню. Такі інновації дозволяють значно покращити сервіс та прискорити процес обслуговування [203].

Електронне меню є аналогом паперового, який дозволяє власнику закладу в будь-який момент легко додати або виключити з асортименту необхідну страву або напій. Електронне меню супроводжується фотографією страви, а також містить перелік інгредієнтів, які входять до її складу. Електронне меню дозволяє з карти вин закладу підібрати вино, яке відповідає страві, за ціною, роком, регіоном; підрахувати калорійність страв; при виборі страв дозволяє відразу бачити остаточний чек замовлення. У системі ведеться детальна статистика замовлених страв. Ресторатор в будь-який момент може переглянути оброблені замовлення, що сприяє оптимізації закупівлі продуктів

і спрощує їх зберігання.

Нові можливості для online взаємодії підприємств ресторанного господарства і споживачів відкриває винахід QR-коду (англ. «quick response» – «швидкий доступ»). QR-код дозволяє закодувати історію підприємства; меню з докладною інформацією про кожну страву; склад і походження інгредієнтів, етапи і способи обробки, калорійність, тощо. Через QR-код підприємство може оповіщати своїх клієнтів, про акції, лотереї, розіграші, активізувати різні програми лояльності, влаштовувати голосування, проводити інтерактивні опитування і швидко отримувати відгуки [201].

Полегшити процес організації роботи підприємства ресторанного господарства, зробити його більш зрозумілим і ненав'язливим дозволяє технологія LED оповіщення. Вона дає змогу своєчасно оповіщати персонал підприємства про виконані завдання, наприклад, готовність страви, готовність до використання посуду, тощо. При цьому світлове освітлення розташовується в ресторанному закладі таким чином, щоб не вторгтися в атмосферу залу, як це відбувається при використанні звукового оповіщення.

Укріпленню потенціалу підприємства сприяє діяльність наукових установ та освітніх закладів, що здійснюють початкову та вищу професійну підготовку фахівців у сфері ресторанних послуг. У цьому сенсі Харківська область є регіоном з дуже розвиненою освітньою та науковою інфраструктурою, яка може забезпечувати потреби всієї країни.

Важливими інноваційними рішеннями, що характеризують зміни у ресторанному господарстві, є розвиток фудтраків («кафе на колесах») різного типу: кав'ярні морозиво, кондитерські гриль-бари, традиційні фаст-фуди, піцерії, пересувні пивоварні, тощо. Популярність пересувних закладів, які пропонують якісну вуличну їжу на рівні традиційних закладів, зростає з причини зростаючої проблеми вільного часу на повноцінні обіди і ланчі [1].

Еволюційний принцип структурно-функціональної системності реалізується через відкриття принципово нових сучасних закладів: Free Floor, фуд-кортів, концептуальних підприємств, закладів, що пропонують

вегетаріанські страви, салат-барів, суп-кафе, тощо та розвиток таких сучасних форм надання ресторанних послуг, як доставка страв на дім із віртуальних ресторанів, антикафе, кейтеринг, приготування страв у присутності відвідувачів, тощо. Завдяки активізації міжнародних відносин на український ґрунт переноситься загальносвітова тенденція здорового способу життя і харчування, яка проявляється у розвитку фаст-фудів, що пропагують здорову їжу. Наприклад, мережеві заклади «Fresh Line» і «Salateira» готують їжу, яка вважається корисною.

Популярною тенденцією є поєднання ритейлу і ресторанного бізнесу, а також відкриття ресторанних закладів у торгових і торгово-розважальних центрах. До цього напрямку особливу увагу проявляють мережеві магазини, наприклад «Сільпо», де в торговельних залах обладнані ресторани островці з різноманітною кухнею. Цей напрямок актуальний для кондитерських, м'ясних магазинів, магазинів морепродуктів. Прототипом такої взаємодії є європейські ринки, всередині і навколо яких безліч закладів, де готують страви зі свіжих продуктів.

Досліджуючи структурні трансформації ресторанного господарства Г. П'ятницька, О. Григоренко та В. Найдюк пояснюють загальне зростання кількості підприємств ресторанного господарства розвитком їх у складі підприємств інших (відмінних від ресторанного господарства) видів економічної діяльності та визначають наступні основні причини даної динаміки [152, 153]:

- 1) застосування інсорсингового підходу, коли йдеться про організацію харчування за місцем роботи, навчання, лікування тощо;

- 2) диверсифікація бізнесу з метою забезпечення більш ефективного внутрішнього розподілу капіталу на підприємстві, максимізації його прибутків та зменшення ризику втрат. Так, через стратегію зв'язаної (спорідненої) диверсифікації підприємства ресторанного господарства взаємодіють із підприємствами гуртової та роздрібною торгівлі продтоварами, сільськогосподарськими, підприємствами готельного господарства тощо.

Формування нової структурно-функціональної системності у ресторанному господарстві здійснюється завдяки домінуванню малих підприємств (переважно навіть мікропідприємств). Це обумовлено, передусім, перевагами, які надаються Податковим кодексом України [165]. Відповідно до нього суб'єкти господарювання можуть застосовувати спрощену систему оподаткування, обліку та звітності. Перевагою малого та середнього бізнесу в ресторанному бізнесі є державні та міжнародні програми підтримки й розвитку. В Україні активно реалізується європейська програма підтримки малого та середнього бізнесу «Competiveness of Small and Medium Enterprises (COSME)», яка об'єднує комплекс тематичних проектів і програм на період з 2014 до 2020 рр. із загальним бюджетом 2,3 млрд євро [111].

Проведені дослідження чинників впливу, сучасних особливостей розвитку ресторанного господарства в Харківській області та перспективних тенденцій розвитку ресторанного господарства дозволяють систематизувати їх залежно від фрактальних елементів його організації (табл. 2.2).

Вважаємо, що певний чинник, що належить до конкретного фрактального елемента, діє переважно на відповідний фрактальний елемент підприємства ресторанного господарства.

Проведений аналіз тенденцій розвитку ресторанного господарства в Україні та м. Харкові дозволив виявити слабкі та сильні сторони, а також можливості та загрози даної сфери бізнесу. З метою проведення оцінки обрано SWOT-аналіз, методичний інструментарій якого, на відміну від існуючого, передбачає фрактальну структурування чинників та можливість оцінювання загроз і можливостей за песимістичним, реалістичним та оптимістичним прогнозом. Модифіковану методику пропонується позначати як SWOT-f-аналіз.

Таблиця 2.2

Особливості та перспективні тенденції розвитку ресторанного господарства в Харківській області

Фрактальні елементи ресторанного господарства	Чинники впливу на тенденції розвитку	Сучасні особливості розвитку ресторанного господарства в Харківській області	Перспективні тенденції розвитку ресторанного господарства
1	2	3	4
Конкурентоспроможність ресторанного господарства	Економіка, політика, культура	Військові дії в країні та кризові явища в соціально-економічній сфері	Підвищення лояльності споживачів Сформований ринок ресторанних послуг Висока конкуренція на ринку ресторанних послуг
Організація системи РГ: концепція, заклад, формат, об'єднання (статутні, договірні)	Доходи населення	Зниження фінансових можливостей у населення для відвідування закладів РГ	Створення сприятливих умов для підтримки малого і середнього підприємництва Наявність підприємств різного рівня якості послуг і різного цінового рівня Відкриття ресторанних закладів у торгових і торгово-розважальних центрах
Зміни (еволюційні, революційні)	Зміна споживчих запитів та переваг Розвиток ділового, освітнього та агротуризму	Підвищення інвестиційної привабливості ПРГ	Відкриття нових сучасних закладів: Free Floor, фудкортів, концептуальних РПГ, закладів, що пропонують вегетаріанські страви, салат-барів, суп-кафе, тощо Стійкий ріст обсягів товарообороту ресторанного господарства Розвиток сучасних форм надання ресторанних послуг (доставка страв на дом із віртуальних ресторанів, антикафе, кейтеринг, приготування страв у присутності відвідувачів) Розвиток фудтраків («кафе на колесах») різного типу: кав'ярні морозиво, кондитерські гриль-бари, традиційні фаст-фуди, піцерії, пересувні пивоварні, тощо Розвиток підприємств переміщується із центральної частини міста у спальні райони, що забезпечує територіальну доступність послуг Поширення спектру додаткових послуг

Продовження табл. 2.2

1	2	3	4
Потенціал системи PRG, сформований відповідно до попиту на ресторанну послугу	Зміна структури попиту та пропозиції	Зростання частки ресторанів (зміна культури споживання)	Ефективні маркетингові комунікації: інтерактивне (електронне) меню, екрани-планшети на столах, сенсорні дисплеї, застосування QR-коду, використання тривимірних проекцій і відео-меппінга для демонстрації приготування страв Додаток для iPad «Breadcrumb» Наявність освітніх закладів, що здійснюють початкову та вищу професійну підготовку фахівців у сфері ресторанних послуг
Сукупність бізнес-процесів та системи управління ними (взаємодія суб'єкта та об'єкту)	Інноваційне оновлення бізнес-моделей PRG	Поступове зростання роздрібного товарообороту PRG	Вибір оптимального вектору трансформації діючих бізнес-моделей Система web-моніторингу дотримання санітарних норм і правил безпеки, телекомунікаційні технології, тощо
Технології виробництва та обслуговування	Автоматизація бізнес-процесів	Поглиблення спеціалізації ЗРГ	Підвищення рівня автоматизації та інформатизації бізнес-процесів: технології LED оповіщення, харчові 3D принтери, сенсорні виробники їжі. Формат «open kitchen» («відкрита кухня») Технології Termomix, молекулярної дистиляції, аромодистиляції, сферифікації, вакуумного маринування, низькотемпературної обробки, Foodpairing
Асортимент ресторанної продукції	Кон'юнктура споживчого ринку	Підвищення вимог до якості сервісу та організації роботи персоналу	Посилення тенденції здорового харчування: філософія «повільної їжі» або гастрономічна концепція «слоу фуд» Розширення пропозиції національних страв Включення в меню крафтової продукції (пива, бренді, віскі, джина, інших напоїв) Пропозиція страв функціонального призначення Розробка інноваційних біологічно активних добавок на основі рослинної та іншої сировини Пропозиція безглютенового хліба і десертів

Джерело: розроблено автором.

Оцінка сильних і слабких сторін фрактальної структури ресторанного господарства

Фрактальні елементи	Слабкі сторони		Сильні сторони	
	Бали	%	Бали	%
1. Економіка, суспільство	-1,5	20,5	+1,2	17,9
2. Галузь (кластери)	-0,3	4,1	+2,4	35,8
3. Підприємство-Ринок	-0,3	4,1	+0,5	7,5
4. Менеджмент, персонал	-1,0	13,7	+1,6	23,9
5. Бізнес-процеси	-1,4	19,2	+0,2	3,0
6. Асортимент та якість ресторанної продукції	-2,8	38,4	+0,8	11,9
Разом	-7,3	100,0	+6,7	100,0

Джерело: розраховано автором.

Результати експертного оцінювання сильних і слабких сторін фрактальної структури чинників ресторанного господарства свідчать про високу питому вагу слабких сторін (38,4%), пов'язаних з асортиментом та якістю ресторанної продукції. Це зумовлено нерівномірною якістю ресторанних послуг, їх невисокою інноваційністю ресторанних послуг, недостатньою пропозицією національної кухні та фірмових страв. Слабкі сторони визначають фрактали «Економіка, суспільство» (20,5%) та «Бізнес-процеси» (19,2%). Сильні сторони ресторанного господарства формують чинники фракталів «Галузь (кластери)» (35,8%), «Менеджмент, персонал» (23,9%) та «Економіка, суспільство» (17,9%).

Оцінка сильних і слабких сторін фрактальної структури чинників ресторанного господарства наведена у табл. Ж.1 Додатку Ж.

Оцінка загроз і можливостей здійснювалась за трьома сценаріями: песимістичний, реалістичний та оптимістичний і наведена у табл. Ж.2-Ж.4 Додатку Ж. У таблицях 2.4-2.6 представлені зведені результати цих оцінок з розрахунком питомої ваги кожного чинника на певному фрактальному рівні.

Оцінка фрактальної структури чинників ресторанного господарства дозволяє зробити певні висновки, які можуть бути корисними для вибору напряму розвитку підприємства. Так, за песимістичним сценарієм найбільша загроза пов'язана із фракталом «Підприємство – Ринок». Це зрозуміло, тому

що всі проблеми у даній ситуації концентруються у проблемі продажу ресторанної послуги.

Таблиця 2.4

Оцінка фрактальної структури ресторанного господарства (песимістична)

Фрактальні елементи	Загроза		Можливість	
	Бали	%	Бали	%
1. Економіка, суспільство	-1,3	17,6	+0,4	25,0
2. Галузь (кластери)	-1,3	17,6	0	0
3. Підприємство-Ринок	-1,6	21,6	0	0
4. Менеджмент, персонал	-1,4	18,9	+0,4	25,0
5. Бізнес-процеси	-0,4	5,4	+0,8	50,0
6. Асортимент та якість ресторанної продукції	-1,4	18,9	0	0
Разом	-7,4	100,0	+1,6	100,0

Джерело: розраховано автором.

Друге місце серед загроз займають фрактальні елементи «Асортимент та якість ресторанної продукції» та «Менеджмент, персонал». У даному випадку ці фрактальні елементи можна розглядати як можливі засоби (шляхи) подолання головної загрози, тобто через зміну асортименту та удосконалення системи управління можна подолати головну.

Таблиця 2.5

Оцінка фрактальної структури ресторанного господарства (реалістична)

Фрактальні елементи	Загроза		Можливість	
	Бали	%	Бали	%
1. Економіка, суспільство	0		+1,5	21,7
2. Галузь (кластери)	0		+0,8	11,6
3. Підприємство-Ринок	0		+1,0	14,5
4. Менеджмент, персонал	-0,4	50,0	+1,0	14,5
5. Бізнес-процеси	0		+1,8	26,1
6. Асортимент та якість ресторанної продукції	-0,4	50,0	+0,8	11,6
Разом	-0,8	100	+6,9	100

Джерело: розраховано автором.

Загрози від фракталів «Економіка, суспільство» та «Галузь (кластери)» достатньо високі (їх сукупна питома вага становить 35,4%). Основні можливості розвитку ресторанного господарства за песимістичним сценарієм концентруються у трьох фракталах: використання інновацій у бізнес-процесах

виробництва та обслуговування (50%), удосконаленні менеджменту та мотивації працівників (25%) та економіці і суспільстві (25%). Отже, економіку та суспільство експерти оцінюють як інтегрований чинник, що несе одночасно і загрозу, і можливість.

Оцінка фрактальної структури чинників ресторанного господарства за реалістичним сценарієм (табл. 2.5) дозволила виявити два чинника, які несуть загрози. Це асортимент та якість ресторанної продукції та менеджмент і персонал. За реалістичним сценарієм висока питома вага (26,1%) залишається за можливістю, яка пов'язана із фрактальним рівнем «Бізнес-процеси». Достатньо високі можливості (21,7%) знаходяться на вищому фрактальному рівні. Достатньо високий потенціал можливостей (по 14,5%) пов'язаний із менеджментом і фракталом «Підприємство – Ринок». І менше можливостей фахівці бачать у зміні асортименту та якості ресторанної продукції, а також у галузевому впливі (по 11,6%).

Оптимістичний сценарій (табл. 2.6) не містить загроз. Найбільші можливості, за оцінками експертів, лежать у площині економічного і соціального характеру (21,7%), пов'язані із бізнес-процесами (20,2%), асортиментом та якістю ресторанної продукції та фрактальним рівнем «Підприємство – Ринок». Можливості, пов'язані з менеджментом та галузевими чинниками були оцінені мінімально (їх питома вага складає 12,4 і 11,6%, відповідно).

Таблиця 2.6

Оцінка фрактальної структури ресторанного господарства (оптимістична)

Фрактальні елементи	Загроза		Можливість	
	Бали	%	Бали	%
1. Економіка, суспільство	0		+2,8	21,7
2. Галузь (кластери)	0		+1,5	11,6
3. Підприємство-Ринок	0		+2,2	17,1
4. Менеджмент, персонал	0		+1,6	12,4
5. Бізнес-процеси	0		+2,6	20,2
6. Асортимент та якість ресторанної продукції	0		+2,2	17,1
Разом	0	100	+12,9	100

Джерело: розраховано автором.

Порівняння можливостей свідчить про високі надії за всіма сценаріями на бізнес-процеси виробництва й обслуговування та на економічні й соціальні чинники. Також за оптимістичним та реалістичним сценарієм високою оцінкою виділяється фрактал «Підприємство – Ринок». Відмічається зменшення розриву в оцінках можливостей, пов'язаних із фрактальними рівнями «Галузь (кластери)» та «Менеджмент, персонал». Оцінка загроз свідчить про майже їх відсутність у реалістичному та оптимістичному сценарії. В песимістичному сценарії загрози оцінюються приблизно однаково для всіх фракталів, крім бізнес-процесів, де вони нижче і складають -0,4 бали (5,4% від усіх загроз).

Таким чином, SWOT-f-аналіз як модифікована методика оцінки фрактальної структури ресторанного господарства дає можливість визначити межі постановки цілей розвитку підприємства за трьома сценаріями (песимістичний, реалістичний та оптимістичний»).

2.2. Аналіз стану стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства

Оцінка ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства передбачає аналіз повноти виконання суттєвих функцій стратегічного управління, які є оцінними критеріями моделі. Вона включає двадцять оцінних показників, зокрема:

- шість – відносяться до блоку аналітичних та діагностичних функцій;
- дванадцять – до складу проектних функцій стратегічного управління;
- дві – до складу контрольних функцій.

За допомогою цієї моделі оцінено повноту виконання функцій стратегічного управління у підприємствах ресторанного господарства, які надають свої послуги в м. Харкові.

Для збирання необхідної інформації було проведено опитування за допомогою анкетування керівників, менеджерів підприємств ресторанного

господарства та незалежних експертів. Функції угруповано відповідно до концептуальної моделі стратегічного управління та організаційними і фінансовими аспектами системи стратегічного управління. Двадцять питань відповідають двадцяти оцінним категоріям. Кожне питання передбачає п'ять варіантів відповіді з можливістю вибрати лише один варіант (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Шкала оцінювання повноти виконання функцій стратегічного управління у підприємстві ресторанного господарства

Шкала оцінювання, бал	Стан стратегічного управління
1	Діяльність не ведеться
2	Діяльність ведеться непостійно, час від часу
3	Діяльність ведеться частково, залежно від ситуації
4	Діяльність ведеться постійно та систематично
5	Діяльність ведеться максимально ефективно

Джерело: складено автором.

Найвища оцінка по кожній з двадцяти оцінних категорій (питань) складає 5 балів. Надати свої оцінки повноти виконання функцій стратегічного управління пропонувалося керівнику та менеджерам підприємства.

Середній бал по кожному з двадцяти питань обчислювався за формулою:

$$J_c = \frac{J_k + J_m + J_{н.е.}}{3} \quad (2.18)$$

де J_c – середній бал з кожного питання, що зазначалось в анкеті;

J_k – середня оцінка керівника підприємства;

J_m – середня оцінка менеджерів;

$J_{н.е.}$ – середня оцінка незалежних експертів.

Результати опитування щодо повноти виконання функцій стратегічного управління підприємств першої групи (входять до складу мереж) представлено в табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Результати оцінювання повноти виконання функцій стратегічного управління у підприємствах ресторанного господарства, що входять до складу мереж

Функції стратегічного управління	Оцінка повноти виконання функцій стратегічного управління підприємств, що входять до складу мереж									
	M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
1. Аналіз внутрішнього середовища	2	2	2	3	4	3	2	2	3	2
2. Аналіз зовнішнього середовища	2	2	3	3	2	2	3	4	4	4
3. Аналіз конкурентоспроможності	3	3	2	2	3	2	3	4	4	4
4. Діагностика сильних і слабких сторін діяльності підприємства	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3
5. Діагностика загроз і можливостей підприємства	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3
6. Прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища	3	2	4	3	3	3	3	4	4	4
7. Визначення місії та політики підприємства	1	1	1	1	3	2	2	1	3	1
8. Формування та вибір цілей діяльності	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2
9. Формування та вибір стратегії розвитку підприємства	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10. Розробка механізмів реалізації стратегії через формування планів, проектів і програм розвитку підприємства	1	1	1	1	1	1	2	2	3	3
11. Розробка стратегічних планів, проектів, програм	2	2	3	3	2	3	2	3	3	3
12. Формування підсистем забезпечення стратегічного управління	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13. Формування стратегічного бюджету	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2
14. Розподілення повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
15. Формування організаційної структури	4	3	3	3	4	3	4	4	4	3
16. Формування корпоративної культури та ефективного лідерства	1	1	1	2	3	2	2	2	2	2
17. Формування умов для навчання та професійної освіти працівників	2	2	3	2	3	4	2	2	2	4
18. Залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3
19. Контроль реалізації стратегії підприємства	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
20. Оцінка та коригування системи стратегічного управління	1	1	1	2	2	1	2	2	2	1
Сума балів	41	37	42	44	49	45	46	50	53	51
Рейтинг за оцінкою системи СУ	9	10	8	7	4	6	5	3	1	2

Джерело: розраховано автором.

Аналіз таблиці 2.9 свідчить про низький рівень організації стратегічного управління у підприємствах, що входять до складу мереж. Зокрема, жодне підприємство обраної сукупності не виконує функцій формування та вибору стратегії розвитку підприємства, формування підсистем забезпечення стратегічного управління та контролю реалізації стратегії підприємства.

Найвищу оцінку у 53 бали отримало підприємство М9, яке постійно та систематично (4 бали) виконує роботу з аналізу зовнішнього середовища, аналізу конкурентоспроможності, з діагностики сильних і слабких сторін діяльності підприємства, здійснює прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища, розподіл повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління та формування організаційної структури. Щодо решти видів робіт стратегічного характеру, то вона виконується непостійно, час від часу (2 бали) або частково, залежно від ситуації (3 бали).

На останньому місці опинилось підприємство М2, яке набрало 37 балів. Воно непостійно, час від часу (2 бали) виконує функції аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, здійснює діагностику загроз і можливостей підприємства, прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища, формування та вибір цілей діяльності, розробку стратегічних планів, проектів, програм, формування умов для навчання та професійної освіти працівників та залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень. Частково, залежно від ситуації (3 бали) здійснюється робота з аналізу конкурентоспроможності, діагностика сильних і слабких сторін діяльності підприємства та формування організаційної структури.

Діяльність з розподілу повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління ведеться постійно та систематично (4 бали), оскільки вона є обов'язковою для формування системи менеджменту і закріплює порядок на мінімально необхідному рівні.

Слід зазначити, що функція визначення місії та політики підприємства виконується лише на чотирьох (М5, М6, М7 та М9) з десяти підприємств обраної сукупності. Керівники усіх підприємств, що досліджувалися,

усвідомлюють важливість формування та вибору цілей діяльності, але й вона здійснюється у шістьох підприємствах частково, залежно від ситуації (3 бали), а у чотирьох – непостійно, час від часу (2 бали). Позитивним для підприємств, що входять до складу мереж, є виконання функцій з формування умов для навчання та професійної освіти працівників та залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень. Ця робота, хоча і виконується частково, залежно від ситуації (3 бали), або непостійно, час від часу (2 бали), сприяє формуванню корпоративної культури та ефективного лідерства. На важливість цієї функції звертають увагу керівники семи підприємств (M4-M10).

Із обраної сукупності виділяється підприємство M10, яке непостійно, час від часу (2 бали) здійснювало формування стратегічного бюджету. Зрозумілою є оцінка невиконання функції контролю реалізації стратегії, оскільки і формування та вибору стратегії розвитку підприємства також не було на жодному підприємстві.

На п'яти підприємствах здійснюється оцінка та коригування системи стратегічного управління, що пояснюється виконанням, хоча і неповним, функцій стратегічного управління і потребою формування зворотного зв'язку. Навіть неповна фрагментарна система стратегічного управління прагне до завершеності, і тому вибудовує логічну систему функцій та зв'язків.

Результати оцінювання повноти виконання функцій стратегічного управління у підприємствах ресторанного господарства – форматах представлено в табл. 2.9.

Аналіз таблиці 2.9 свідчить, що порівняно з підприємствами першої групи формати приділяють більше уваги виконанню функцій стратегічного управління. Якщо середня оцінка для підприємств мережного типу становила 45,8 балів, то для підприємств – форматів вона складає 51,4 балів. Максимальну оцінку (55 балів) отримало підприємство Ф1, на другому і третьому місці опинились підприємства з оцінками 54 (Ф3) і 51 (Ф5) балів.

Мінімальну оцінку отримало підприємство Ф4 – 47 балів, тобто відрив від лідера становить 8 балів.

Таблиця 2.9

Результати оцінювання повноти виконання функцій стратегічного управління у підприємствах – форматах

Функції стратегічного управління	Оцінка повноти виконання функцій стратегічного управління підприємств – форматів				
	Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5
1. Аналіз внутрішнього середовища	3	2	4	3	3
2. Аналіз зовнішнього середовища	4	3	4	4	4
3. Аналіз конкурентоспроможності	4	4	4	4	3
4. Діагностика сильних і слабких сторін діяльності підприємства	3	3	3	3	3
5. Діагностика загроз і можливостей підприємства	3	4	4	3	3
6. Прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища	4	4	4	4	4
7. Визначення місії та політики підприємства	3	1	2	2	2
8. Формування та вибір цілей діяльності	2	3	3	3	2
9. Формування та вибір стратегії розвитку підприємства	1	1	1	1	1
10. Розробка механізмів реалізації стратегії через формування планів, проектів і програм розвитку підприємства	3	2	2	1	1
11. Розробка стратегічних планів, проектів, програм	3	3	2	2	2
12. Формування підсистем забезпечення стратегічного управління	2	2	2	2	3
13. Формування стратегічного бюджету	3	2	2	1	2
14. Розподілення повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління	4	4	4	4	4
15. Формування організаційної структури	3	3	2	2	3
16. Формування корпоративної культури та ефективного лідерства	2	1	3	3	3
17. Формування умов для навчання та професійної освіти працівників	4	3	3	2	3
18. Залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень	2	3	2	1	2
19. Контроль реалізації стратегії підприємства	1	1	1	1	1
20. Оцінка та коригування системи стратегічного управління	1	1	2	1	2
Сума балів	55	50	54	47	51
Рейтинг за оцінкою системи СУ	4	2	3	5	1

Джерело: розраховано автором.

Оцінка структури функцій стратегічного управління показала, що жодне підприємство цієї групи не займається формуванням та вибором стратегії розвитку. Відповідно, не виконується і функція контролю реалізації стратегії підприємства.

Відмічається значне підвищення уваги до аналітичного блоку системи стратегічного управління. Так, функції аналізу внутрішнього та зовнішнього середовища, конкурентоспроможності, діагностики сильних і слабких сторін діяльності підприємства, його загроз і можливостей виконуються на підприємствах, що аналізуються, частково, залежно від ситуації (3 бали), або постійно та систематично (4 бали). Постійною та систематичною на всіх підприємствах – форматах стає робота із прогнозування тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Таку ж оцінку отримали всі підприємства за виконання функції розподілення повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління.

Важливим кроком в усвідомленні ролі стратегічного управління є визначення місії та політики підприємства (крім Ф2) та формування та вибір цілей діяльності. Прояв активності з визначення місії та цілей пояснюється «тиском» об'єктивних обставин, зокрема складністю зовнішнього середовища і форматним профілем бізнеса.

Незважаючи на відсутність цілісної стратегії у жодному підприємстві, на трьох підприємствах частково, залежно від ситуації (Ф1) або непостійно, час від часу (Ф2, Ф3) розробляються механізми реалізації стратегії через формування планів, проектів і програм розвитку. Крім того, на двох підприємствах (Ф1, Ф2) частково, залежно від ситуації здійснюється робота з розробки стратегічних планів, проектів, програм, а на підприємствах Ф3, Ф4 та Ф5 вона ведеться непостійно, час від часу.

Позитивним є формування підсистем забезпечення стратегічного управління на всіх підприємствах та формування стратегічного бюджету (на всіх підприємствах, крім Ф4).

У підприємствах – форматах приділяється увага функціям з формування умов для навчання та професійної освіти працівників та (крім Ф4) залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень. Виконання цієї роботи сприяє формуванню корпоративної культури та ефективного лідерства у підприємствах Ф1 (2 бали) та Ф3, Ф4, Ф5 (3 бали). Функція оцінки та коригування системи стратегічного управління відмічається тільки на двох підприємствах – Ф3 та Ф5. Результати оцінювання повноти виконання функцій стратегічного управління у повносервісних ресторанах представлено в табл. 2.10.

Аналіз таблиці 2.10 свідчить, що діапазон оцінки ресторанів становить 35-48 балів. Найвищу оцінку 48 балів отримав ресторан Р7, а найнижчу (35 балів) – Р8. Серед виділених функцій стратегічного управління зовсім не виконується робота з визначення місії та політики підприємства, формування стратегічного бюджету та оцінки й коригування системи стратегічного управління. Всі підприємства певною мірою виконують функції з аналізу та діагностики внутрішнього та зовнішнього середовища.

Аналітична діяльність є необхідною передумовою прогнозування тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища, яке постійно та систематично (4 бали) здійснюється на підприємствах (Р1, Р2, Р3, Р5, Р9), або частково, залежно від ситуації (3 бали) – у ресторанах Р4, Р6, Р7, Р8 та Р10.

Незважаючи на те, що жодне підприємство не визначає місії та політики підприємства, всі вони здійснюють формування та вибір цілей діяльності, хоча ця робота у дев'яти ресторанах ведеться непостійно, час від часу (2 бали). З десяти підприємств тільки Р4 та Р10 здійснюють роботу з формування та вибору стратегії розвитку та розробки механізмів реалізації стратегії через формування планів, проектів і програм розвитку підприємства.

Всі ресторани ведуть розробку стратегічних планів, проектів, програм, хоча здійснюють її непостійно, час від часу (2 бали), а формування підсистем забезпечення стратегічного управління також непостійно ведеться лише у ресторанах Р4, Р7 та Р10.

Таблиця 2.10

Результати оцінювання повноти виконання функцій стратегічного управління
у повносервісних ресторанах

Функції стратегічного управління	Оцінка повноти виконання функцій стратегічного управління у повносервісних ресторанах									
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
1. Аналіз внутрішнього середовища	3	4	2	3	2	2	3	2	3	2
2. Аналіз зовнішнього середовища	4	4	3	2	4	4	4	3	4	3
3. Аналіз конкурентоспроможності	3	4	3	3	4	4	4	2	4	3
4. Діагностика сильних і слабких сторін діяльності підприємства	3	3	4	2	3	3	3	3	3	3
5. Діагностика загроз і можливостей підприємства	2	3	3	2	2	2	3	2	3	3
6. Прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3
7. Визначення місії та політики підприємства	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
8. Формування та вибір цілей діяльності	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2
9. Формування та вибір стратегії розвитку підприємства	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
10. Розробка механізмів реалізації стратегії через формування планів, проектів і програм розвитку підприємства	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
11. Розробка стратегічних планів, проектів, програм	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
12. Формування підсистем забезпечення стратегічного управління	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2
13. Формування стратегічного бюджету	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14. Розподілення повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління	4	4	3	4	3	4	4	3	4	3
15. Формування організаційної структури	2	2	3	4	3	2	4	2	2	2
16. Формування корпоративної культури та ефективного лідерства	1	1	2	2	1	1	2	1	1	2
17. Формування умов для навчання та професійної освіти працівників	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2
18. Залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень	1	3	2	1	1	1	2	1	2	1
19. Контроль реалізації стратегії підприємства	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2
20. Оцінка та коригування системи стратегічного управління	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Сума балів	40	45	42	44	40	39	48	35	43	42
Рейтинг за оцінкою системи СУ	6	9	4	3	10	8	2	7	5	1

Джерело: розраховано автором.

На достатньо високому рівні в ресторанах розподіляються повноваження та встановлюються обов'язки зі стратегічного управління, але

рівень виконання функції з формування організаційної структури є трохи нижчим, що пояснюється меншим ступенем формалізації відносин у малих підприємствах.

Особливість ресторанного господарства спонукає керівників займатися роботою з формування умов для навчання та професійної освіти працівників. Тому ця робота, хоча і не на достатньому рівня (2-3 бали), виконується у всіх підприємствах.

Слід зазначити, що ступінь залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень у ресторанах обраної сукупності нижча, ніж у підприємствах, що входять до складу мереж, або у форматах. У шести підприємствах ця робота не проводиться. З цими двома функціями пов'язана робота із формування корпоративної культури та ефективного лідерства. Рівень її виконання у ресторанах нижче, ніж у підприємствах, що входять до складу мереж, та у форматах. Функція контролю реалізації стратегії підприємства виконується на тих підприємствах, які здійснюють формування та вибір стратегії розвитку (P4, P10). Решта ресторанів її не здійснює.

Результати оцінювання повноти виконання функцій стратегічного управління у підприємствах ресторанного господарства четвертої групи (кафе) представлено в табл. 2.11.

Аналіз таблиці 2.11 свідчить, що оцінки кафе є найменшими серед груп закладів, що досліджувались. Максимальну оцінку 35 балів отримало кафе К4, мінімальну (21 бал) – К6. Аналіз структури функцій стратегічного управління показав, що жодне кафе не здійснює аналіз внутрішнього середовища, визначення місії та політики підприємства, формування та вибір цілей діяльності, формування та вибір стратегії розвитку підприємства, розробку механізмів реалізації стратегії через формування планів, проектів і програм розвитку підприємства, формування підсистем забезпечення стратегічного управління, формування стратегічного бюджету, формування корпоративної культури та ефективного лідерства, контроль реалізації стратегії підприємства та оцінку та коригування системи стратегічного управління.

Таблиця 2.11

Результати оцінювання повноти виконання функцій стратегічного управління
у кафе

Функції стратегічного управління	Оцінка повноти виконання функцій стратегічного управління у кафе					
	К1	К2	К3	К4	К5	К6
1. Аналіз внутрішнього середовища	1	1	1	1	1	1
2. Аналіз зовнішнього середовища	2	2	1	4	2	1
3. Аналіз конкурентоспроможності	3	2	1	3	3	1
4. Діагностика сильних і слабких сторін діяльності підприємства	2	1	1	3	3	1
5. Діагностика загроз і можливостей підприємства	2	2	2	2	2	1
6. Прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища	2	2	1	4	3	1
7. Визначення місії та політики підприємства	1	1	1	1	1	1
8. Формування та вибір цілей діяльності	1	1	1	1	1	1
9. Формування та вибір стратегії розвитку підприємства	1	1	1	1	1	1
10. Розробка механізмів реалізації стратегії через формування планів, проектів і програм розвитку підприємства	1	1	1	1	1	1
11. Розробка стратегічних планів, проектів, програм	2	1	1	2	2	1
12. Формування підсистем забезпечення стратегічного управління	1	1	1	1	1	1
13. Формування стратегічного бюджету	1	1	1	1	1	1
14. Розподілення повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління	1	1	1	2	3	1
15. Формування організаційної структури	1	1	2	1	1	2
16. Формування корпоративної культури та ефективного лідерства	1	1	1	1	1	1
17. Формування умов для навчання та професійної освіти працівників	2	2	2	2	2	1
18. Залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень	2	1	1	2	2	1
19. Контроль реалізації стратегії підприємства	1	1	1	1	1	1
20. Оцінка та коригування системи стратегічного управління	1	1	1	1	1	1
Сума балів	29	25	23	35	33	21
Рейтинг за оцінкою системи СУ	4	6	5	1	2	3

Джерело: розраховано автором.

Функціям аналізу зовнішнього середовища та конкурентоспроможності приділяється увага не на всіх підприємствах. Так, аналіз зовнішнього середовища непостійно, час від часу (2 бали) проводиться у кафе К1, К2 та К5. У кафе К4 ця діяльність ведеться постійно та систематично (4 бали). А

підприємства К3 і К6 зовсім не проводять такий аналіз. Схожа структура виконання аналізу конкурентоспроможності. Діагностика сильних і слабких сторін діяльності підприємства ведеться у кафе К1, К4 та К5, а діагностика загроз і можливостей – на всіх підприємствах, крім К6. З аналітичним блоком функцій пов'язана діяльність з прогнозування тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища.

Звісно, ця функція не може виконуватись і не виконується в кафе К3 і К6. У решті кафе вона ведеться з різним ступенем інтенсивності. Незважаючи на відсутність важливих етапів виконання стратегічних функцій, таких як визначення місії, стратегій та планів розвитку, керівництво окремих кафе, робить кроки стратегічного характеру.

Так, в кафе К1, К4 і К5 час від часу здійснюється розробка стратегічних планів, в кафе К4 і К5 – розподілення повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління, в кафе К3 і К6 – формування організаційної структури. Всі підприємства, крім К6, сприяють формуванню умов для навчання та професійної освіти працівників. В кафе К1, К4 і К5 керівництво залучає працівників до процесу прийняття стратегічних рішень. Керівництво кафе К6 із усього набору стратегічних функцій здійснювало лише формування організаційної структури.

Середньогрупові значення ступеня виконання функцій стратегічного управління наведено у табл. 3.1 Додатку 3. Узагальнено результати розрахунків представлено на рис. 2.7.

Вони підтверджують попередні висновки про недостатній рівень виконання функцій стратегічного управління в цілому та нерівномірне їх виконання за групами функцій. Зокрема, найбільше приділяється уваги аналітичним функціям (в середньому – 55%), друге місце (крім кафе) займають організаційні функції. На третьому місці серед мереж і форматів – мотиваційні функції, а серед ресторанів і кафе – функції планування. Найменшу увагу приділяють керівники усіх підприємств контрольним функціям.

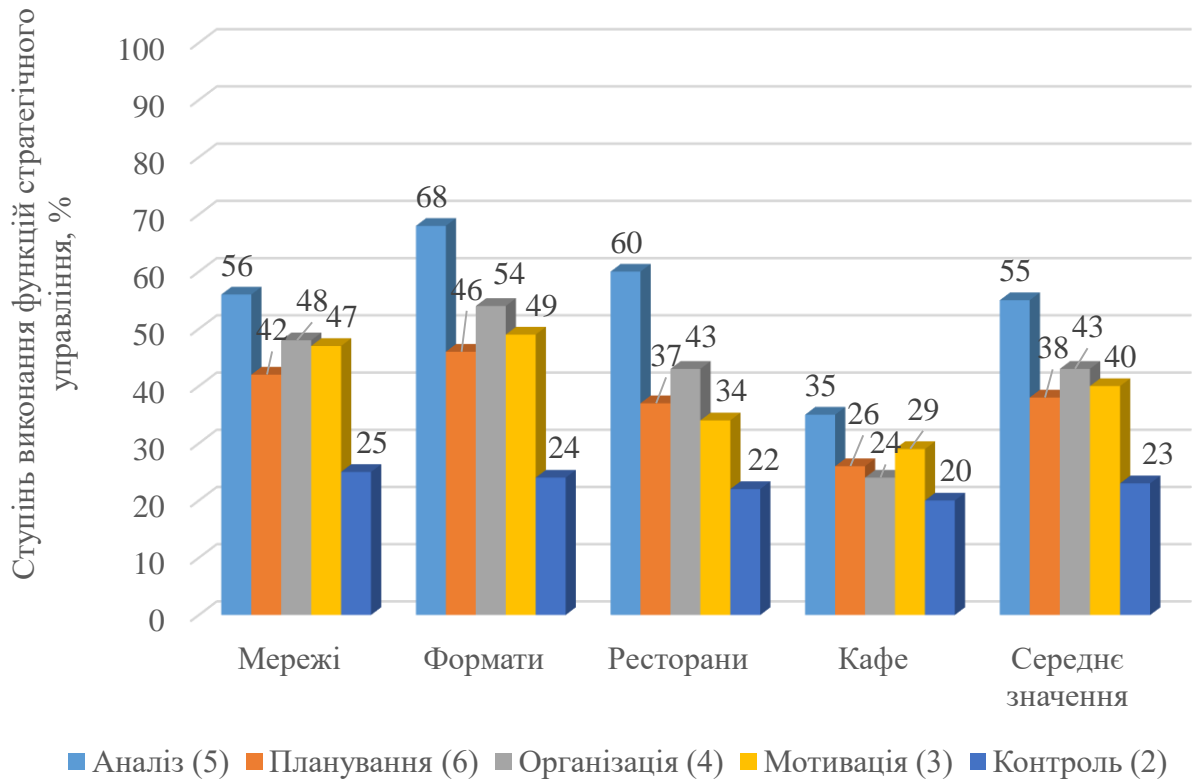


Рис. 2.7. Ступінь виконання функцій стратегічного управління за групами підприємств ресторанного господарства

Джерело: складено автором

Запропонований методичний підхід передбачає визначення інструментарію оцінювання рівнів стратегічного управління та їх вплив на загальний стан якості менеджменту в конкретному підприємстві галузі. Згруповані результати експертних оцінок щодо якості функцій стратегічного управління на досліджених підприємствах дають змогу отримати більш точну картину стану управлінської роботи. У межах методології нашого підходу можна виділити п'ять рівнів розвитку (зрілості) стратегічного управління на досліджуваних підприємствах. Імплементацию результатів дослідження щодо рівнів розвитку стратегічного управління на обраних підприємствах ресторанного господарства наведено в табл. 2.12.

Досвід експериментальної перевірки запропонованого підходу щодо оцінювання повноти виконання функцій стратегічного управління на досліджуваних підприємствах ресторанного господарства показує, що

пропоновані авторські підходи та методика дослідження здатні сформулювати сучасний інструментарій діагностики стану системи стратегічного управління на підприємстві, виявляти його сильні та слабкі сторони.

Таблиця 2.12

Рівні розвитку стратегічного управління на досліджуваних підприємствах ресторанного господарства

Рівень	Оцінка (бали)	Підприємства ресторанного господарства	Характеристика стану стратегічного управління
I	(0-20)	-	Стратегічне управління ведеться безсистемно. Для подальшого розвитку необхідно суттєво переглянути стратегічні принципи ведення бізнесу
II	(21-40)	M2, P5, P6, P8, K1, K2, K3, K4, K5, K6	Система стратегічного управління має потенціал для розвитку, проте ці можливості реалізуються слабо. Керівництву необхідно, проявивши ініціативу, виразно визначити цілі та розробити стратегію розвитку системи менеджменту
III	(41-60)	M1, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10 Ф1, Ф2, Ф3, Ф4, Ф5, P1, P2, P3, P4, P7, P9, P10	Систему стратегічного управління на підприємстві сформовано. Необхідно акцентувати увагу на оптимізації бізнес-процесу та розподілі повноважень і встановленні обов'язків зі стратегічного управління. Удосконалюючи систему стратегічного управління, варто враховувати питання формування стратегічного бюджету та управління змінами
IV	(61-80)	-	Постійне вдосконалення системи стратегічного управління ведеться за більшістю напрямів. Необхідно підтримувати динаміку поліпшення та розпочати перетворення проблемних сфер діяльності, що залишилися, використовуючи бенчмаркінг та інші стратегії вдосконалення
V	(81-100)	-	Досягнуто максимальні результати за всіма напрямками стратегічної управлінської діяльності, система стратегічного управління є еталонною

Джерело: складено автором

Аналізуючи повноту виконання функцій стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства, можна зробити наступні висновки: на II рівні розвитку системи стратегічного управління знаходяться заклади, що входять до складу мереж M2, ресторани P5, P6, P8 та всі кафе; на III рівні розвитку системи стратегічного управління знаходяться заклади, що входять до складу мереж M1, M3, M4, M5, M6, M7, M8, M9, M10, формати Ф1, Ф2, Ф3, Ф5 та ресторани P1, P2, P3, P4, P7, P9, P10. Розподіл підприємств ресторанного господарства за повнотою виконання функцій стратегічного управління наведено на рис. 2.8.



Рис. 2.8. Розподіл підприємств ресторанного господарства за рівнями розвитку стратегічного управління

Джерело: складено автором

Запропонована методика не потребує надто складних розрахунків чи володіння особливими інструментами дослідження й тому може застосуватися на кожному підприємстві ресторанного господарства.

Таким чином, оцінювання повноти виконання функцій стратегічного управління виявило проблеми недостатньої уваги до виконання основних груп функцій. Нерівномірність їх виконання свідчить про небажання або некомпетентність керівників підприємств ресторанного господарства у сфері стратегічного менеджменту. Але зважаючи на посилення тиску зовнішніх і внутрішніх чинників, ця система повинна стати невід'ємною частиною загального менеджменту на кожному підприємстві ресторанного господарства, яке прагне підвищити свою конкурентоспроможність.

2.3. Оцінка фрактальних детермінантів стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства

Ефективність стратегічного управління підприємств не піддається безпосередньому вимірюванню, тому коректні результати оцінювання можуть бути отримані суто за допомогою методів порівняльного багатовимірного аналізу. Останній об'єднує цілу низку статистичних методів проведення зіставлення на багатовимірних об'єктах – структурних одиницях, що визначаються набором значень декількох ознак.

Ефективним інструментом оцінки ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства є метод таксономічного аналізу, що має низку суттєвих переваг порівняно з іншими методами багатовимірного аналізу. Зокрема, метод таксономії вирізняється простотою математичного апарату, відсутністю будь-яких вимог до сукупності досліджуваних об'єктів, зручнішим масштабом отриманих оцінок, що полегшують аналіз і ранжування об'єктів [64].

Завдяки вказаним достоїнствам таксономічний метод нині знайшов найширше застосування в теорії і практиці управління підприємствами,

зокрема, при вирішенні таких найважливіших стратегічних завдань, як розробка бізнес-планів інвестиційних проектів [63], обґрунтування ефективних шляхів підвищення конкурентоспроможності продукції [66], формування оптимальної виробничої програми підприємства [64], побудова дієвого механізму економічного стимулювання праці [66] та ін.

Залежно від цілей дослідження, використовують такі групи таксономічних методів: впорядкування, розбиття та вибору репрезентантів груп. Для цілей нашого дослідження обрано метод упорядкування статистичних одиниць, алгоритм якого детально розглянутий у напрацюваннях польського вченого В. Плюти [164]. Ключовим показником цього методу є таксономічний показник ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства, що є синтетичною величиною, «рівнодійною» всіх показників-ознак, що характеризують об'єкти досліджуваної сукупності. Таксономічний показник слугує основою лінійного впорядкування елементів цієї сукупності.

Процес побудови таксономічного показника розпочинається з формування елементів матриці спостережень (X):

$$X = (X_{ij}), \quad i = 1, \dots, m; j = 1, \dots, n, \quad (2.1)$$

де X_{ij} – значення j -го показника для i -го об'єкта,

m – число об'єктів;

n – число показників-ознак.

Показники матриці спостережень неоднорідні, оскільки описують різні властивості об'єктів, тому необхідно їх стандартизувати відповідно до формули:

$$Z_{ij} = \frac{X_{ij} - \bar{X}_j}{\sigma_j}, \quad (2.2)$$

$$\text{де} \quad \bar{X}_j = \frac{\sum X_{ij}}{m}, \quad (2.3)$$

$$\sigma_j = \sqrt{\frac{\sum (X_{ij} - \bar{X}_j)^2}{m}}, \quad (2.4)$$

де \bar{X}_j – середнє арифметичне значення j -го ознаки;

σ_j – середньоквадратичне відхилення j -го показника;

Z_{ij} – стандартизоване значення j -го показника для i -го об'єкта.

У таксономічному аналізі всі ознаки підрозділяють на стимулятори і дестимулятори. Стимулятори позитивно впливають на рівень розвитку об'єктів, а дестимулятори – негативно. Такий розподіл ознак є підґрунтям для створення еталона розвитку (еталонного об'єкта), що є точкою P_o з координатами $Z_{01}, Z_{02}, \dots, Z_{0n}$:

$$Z_{0j} = \max Z_{ij}, \text{ якщо } j \in K, \quad (2.5)$$

$$Z_{0j} = \min Z_{ij}, \text{ якщо } j \notin K, \quad (2.6)$$

де K – безліч стимуляторів j -го ознаки для i -го об'єкта.

Одним із фундаментальних понять багатовимірного аналізу є відстань між об'єктами в багатовимірному просторі. У таксономічному аналізі найчастіше використовують евклідову відстань, яка найкраще відповідає інтуїтивним уявленням про близькість об'єктів у тривимірному просторі. Крім того, евклідова відстань вдало вписується своєю математичною формою в традиційні статистичні показники типу середньоквадратичного (стандартного) відхилення та дисперсії [67].

Розрахунок відстані C_{io} між окремими об'єктами та еталоном розвитку (еталонним об'єктом) P_o з використанням евклідової відстані здійснюється за формулою:

$$C_{io} = \sqrt{\sum (Z_{ij} - Z_{oj})^2}, \quad i = 1, \dots, m, \quad (2.7)$$

Отримані відстані слугують початковими величинами, які використовуються при визначенні таксономічного показника рівня розвитку об'єкта (μ_i), що характеризує міру його подібності до еталона. Цей розрахунок здійснюється в такій послідовності:

середня арифметична відстань від еталонного об'єкта (\bar{C}_o):

$$\bar{C}_o = \frac{\sum C_{io}}{m}, \quad (2.8)$$

середньоквадратичне відхилення відстаней від еталонного об'єкта (S):

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum (C_{io} - \bar{C}_o)^2}{m}}, \quad (2.9)$$

таксономічний показник рівня розвитку і-го об'єкта (μ_i):

$$\mu_i = 1 - \frac{C_{io}}{C_o + 2\sigma}, \quad (2.10)$$

Чим вищим є значення таксономічного показника для і-го об'єкта, тим вищою є міра його подібності до еталона і, відповідно, вищим є показник ефективності стратегічного управління.

Алгоритм порівняльного оцінювання ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства включає наступні етапи:

- 1) побудова матриці значень оцінних показників по групі аналізованих підприємств;
- 2) розрахунок стандартизованих значень оцінних показників на основі формул (2.2)-(2.4);
- 3) розділення всіх оцінних показників на стимулятори та дестимулятори;
- 4) побудова еталонного об'єкта (еталона розвитку), координати якого визначаються за формулами (2.5) - (2.6);
- 5) визначення вагових коефіцієнтів, що характеризують міру значущості кожного оцінного показника для формування системи стратегічного управління підприємства ресторанного господарства;
- 6) розрахунок відстані від кожного об'єкта (підприємства ресторанного господарства) до еталонного за формулою (2.7);
- 7) розрахунок таксономічного показника для кожного об'єкта на основі класичного алгоритму (формули (2.8) - (2.10));
- 8) ранжування об'єктів (підприємства ресторанного господарства) за зменшенням рівня таксономічного показника;
- 9) підготовка висновку за результатами порівняльного оцінювання ефективності стратегічного управління.

Дослідження ефективності стратегічного управління проводилося на прикладі підприємств ресторанного господарства м. Харкова. Для

експериментальних досліджень обрано 31 підприємство ресторанного господарства різних організаційно-правових форм, типів, форматів, масштабів діяльності, які є автономними, або входять до складу ресторанних мереж та відрізняються темпами розвитку. Загальну характеристику підприємств ресторанного господарства м. Харкова та показники їх діяльності за останні три роки, які обрано нами для проведення дослідження, наведено в додатку К.

Керуючись положеннями Закону України «Про доступ до публічної інформації» [171], вирішено всю інформацію про підприємства, які ввійшли до вибірки, подавати у знеособленому вигляді, тобто їм присвоєно шифр, який складається із літери і цифр, під якими вони будуть фігурувати в процесі викладення результатів дослідження. Для визначення ефективності стратегічного управління скористаємося підходами, що розроблялися у п. 1.3. У якості стандартного можна прийняти такий склад фракталів ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства ($E_{cy}^{6.1}$):

$$E_{cy} = \{A, T, Me, Ma, D, I\}, \quad (2.11)$$

де E_{cy} – ефективність стратегічного управління підприємством ресторанного господарства;

I – відповідність визначеному ієрархічному місцю у галузі та міжгалузевому просторі (тип ПРГ, мережа, формат, кластер);

D – динаміка (темп розвитку) цільових параметрів;

Ma – маркетинг;

Me – менеджмент;

T – технологія;

A – асортимент.

На основі структуризації фракталів ефективності стратегічного управління нами пропонується використовувати десять показників їх оцінювання (табл. 2.13). Серед них п'ять відображені у балансах і фінансових звітах підприємств, що досліджувались, або є похідними цих кількісних показників.

Таблиця 2.13

Система показників оцінки ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства за фрактальними рівнями

Фрактальні детермінанти	Показники	Позначка	Формула розрахунку	Умовні позначення
1. Асортимент	Якість ресторанної продукції, балів (за 10-бальною шкалою)	x ₁	-	Експертна оцінка за 10-бальною шкалою
	Відповідність меню очікуванням споживачів, балів (за 10-бальною шкалою)	x ₂	-	Експертна оцінка за 10-бальною шкалою
2. Технологія	Якість обслуговування, балів (за 10-бальною шкалою)	x ₃	-	Експертна оцінка за 10-бальною шкалою
	Якість виробництва, балів (за 10-бальною шкалою)	x ₄	-	Експертна оцінка за 10-бальною шкалою
3. Менеджмент	Продуктивність праці, тис. грн за рік / працівник	x ₅	$ПП = \frac{T}{Ч}$	Ч – чисельність працівників підприємства
	Повнота виконання функцій стратегічного управління, балів (за 100-бальною шкалою)	x ₆	-	Експертна оцінка за 100-бальною шкалою
4. Маркетинг	Товарооборот, тис. грн за рік	x ₇	T	
	Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце, тис. грн за рік / місце	x ₈	$T_m = \frac{T}{M}$	M – кількість місць у підприємстві
5. Динаміка розвитку	Середньорічний темп зміни товарообороту, %	x ₉	$\Delta T = \frac{\Delta T_1 + \Delta T_2 + \Delta T_3 + \Delta T_4}{4}$	$\Delta T_1, \Delta T_2, \Delta T_3, \Delta T_4$ – темп зміни товарообороту у відповідні роки
6. Ієрархія	Рентабельність, %	x ₁₀	$R = \frac{\Pi}{T}$	Π – прибуток

Джерело: складено автором.

Значення чотирьох показників, що визначають якість ресторанної продукції, відповідність меню очікуванням споживачів, якість обслуговування та якість виробництва є сукупною оцінкою керівників та фахівців, а також споживачів, які скористалися ресторанными послугами означених підприємств. Показник повноти виконання функцій стратегічного управління розрахований нами у п. 2.2 і інтегрований у модель оцінювання ефективності стратегічного управління.

Таким чином, інтегральний показник ефективності стратегічного управління підприємства ресторанного господарства визначатиметься залежно від десяти показників, що характеризують певний аспект діяльності:

$$y = f\{x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6, x_7, x_8, x_9, x_{10}\} \quad (2.12)$$

Оцінка якості ресторанної продукції, відповідності меню очікуванням споживачів, якості обслуговування та якості виробництва здійснювалася на основі 10-бальної шкали. Структура цих комплексних показників, які відносяться до першого і другого фрактальних рівнів, наведена у табл. 2.14. Вони самі є складними комплексними показниками. Для експертного оцінювання за даними показниками були розроблені і запропоновані анкети (Додаток Л).

Показник «Харчова цінність» відображає повноту корисних властивостей продукції, пов'язаних із вмістом у ній білків, жирів, вуглеводів, мінеральних речовин, вітамінів та ін., її енергетичну цінність і органолептичні характеристики продукції. Біологічну цінність характеризує, по-перше, якість білків, їх збалансованість за амінокислотним складом, по-друге, якість вуглеводів, їх збалансованість за моно-, ди- та полісахаридним складом, по-третє, якість жирів, їх збалансованість за вмістом в них незамінних жирних кислот, їх перетравлюваність і засвоюваність. Енергетична цінність характеризує частку енергії, що може вивільнитися з харчових речовин у процесі біологічного окислення й використовуватися для забезпечення фізіологічних функцій організму.

Структура комплексних показників першого і другого фрактальних рівнів

Фрактальні детермінанти	Комплексний показник	Показник
1. Асортимент	Якість ресторанної продукції, X ₁	Харчова цінність
		Біологічна цінність
		Енергетична цінність
		Безпечність
		Гармонійність оформлення
	Відповідність меню очікуванням споживачів, X ₂	Наявність фірмових та замовних страв
		Широта асортименту страв
		Глибина за асортиментними групами
		Узгодженість меню і карти вин
		Гнучкість асортименту
		Пропозиція дієтичного та спеціального харчування
		Врахування національних та індивідуальних особливостей
		Відповідність ціни, виходу та якості страв
	2. Технологія	Якість обслуговування, X ₃
Швидкість обслуговування		
Техніка роботи персоналу		
Культура поведінки		
Дотримання санітарно-гігієнічних норм		
Якість торговельних приміщень та робочих місць		
Безпека торговельних приміщень		
Безпека процесів обслуговування		
Психофізіологічні умови		
Якість виробництва, X ₄		Інноваційність форм обслуговування
		Оптимальність технологічних процесів постачання та зберігання сировини та напівфабрикатів
		Оптимальність технологічних процесів виробництва ресторанної продукції
		Оптимальність технологічних процесів реалізації
		Інноваційність технологій постачання та зберігання сировини та напівфабрикатів
		Інноваційність технологій виробництва ресторанної продукції
		Інноваційність технологій реалізації
		Санітарний стан та гігієна
		Безпека виробничих приміщень
Безпека технологічних процесів		
Психофізіологічні умови виробництва		

Джерело: складено автором.

За показником «Безпечність» регламентується вміст важких металів, мікотоксинів, канцерогенів, загальна обсіменінність мікроорганізмами та

вміст окремих найнебезпечніших для людини мікроорганізмів (кишкової палички, коагулазопозитивні стафілококи, бактерії роду протей, сальмонел). Гармонійність оформлення характеризує зовнішню виразність, оригінальність, цілісність композиції, виразність і раціональність форм, стабільність товарного виду ресторанної продукції.

Другий комплексний показник першого фрактального рівня «Відповідність меню очікуванням споживачів» відображає якісну та кількісну структуру асортименту, його гнучкість та «справедливість» ресторанної пропозиції. Під «справедливістю» розуміється відповідність ціни, виходу та якості страв.

Комплексний показник другого фрактального рівня «Якість обслуговування» включає такі аспекти, як оптимальність, швидкість, культура, безпека, психофізіологічні умови, а також інноваційність. Під таким же кутом розкривається зміст показника «Якість виробництва».

У таблиці М.1 Додатку М наведено первинні значення показників оцінювання ефективності стратегічного управління тридцяти одного підприємства ресторанного господарства м. Харкова, об'єднані залежно від специфіки та складності форм організації у чотири групи: підприємства у складі мереж (М), підприємства – формати (Ф), повносервісні ресторани (Р) та кафе (К), які відповідають середньостатистичним показникам даних груп підприємств ресторанного господарства, що підтверджує репрезентативність вибірки.

Середньогрупові значення показників оцінки ефективності стратегічного управління за групами підприємств ресторанного господарства м. Харкова за період з 2014 по 2017 рр. наведено у табл. 2.15.

Результати стандартизації оцінних показників, виконаної на основі формул (2.2-2.4), відображено в табл. М.2 Додатку М.

Результати розрахунку відстаней до еталонного об'єкта, значень таксономічного показника і ранжування закладів ресторанного господарства, виконаних для кожної групи виділених закладів, відображено в табл. 2.16.

Таблиця 2.15

Показники оцінки ефективності стратегічного управління за групами підприємств ресторанного господарства за період з 2014 по 2017 рр.

Фрактальний рівень	Показники	Позначка	Середньогрупові значення			
			Мережі	Формати	Ресторани	Кафе
1. Асортимент	Якість ресторанної продукції, балів (за 10-бальною шкалою)	x ₁	6,8	7,7	7,4	6,0
	Відповідність меню очікуванням споживачів, балів (за 10-бальною шкалою)	x ₂	7,2	7,9	7,6	5,6
2. Технологія	Якість обслуговування, балів (за 10-бальною шкалою)	x ₃	6,9	7,6	7,5	5,8
	Якість виробництва, балів (за 10-бальною шкалою)	x ₄	7,2	7,6	6,8	5,8
3. Менеджмент	Продуктивність праці, тис. грн за рік / працівник	x ₅	182,0	124,3	145,3	110,7
	Повнота виконання функцій стратегічного управління, балів (за 100-бальною шкалою)	x ₆	46	51	42	28
4. Маркетинг	Товарооборот, тис. грн за рік	x ₇	2236,9	1047,5	1940,1	845,2
	Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце, тис. грн за рік / місце	x ₈	17,6	7,1	14,0	7,1
5. Динаміка розвитку	Середньорічний темп зміни товарообороту, %	x ₉	114,5	112,2	112,7	92,3
6. Ієрархія	Рентабельність, %	x ₁₀	0,1	2,1	-9,5	-26,0

Джерело: складено автором.

Нами була виявлена залежність ефективності стратегічного управління групи підприємств ресторанного господарства від часткових показників (табл. 2.17). Так, серед десяти показників найбільший вплив на рівень ефективності стратегічного управління підприємств, що входять до складу мереж, здійснює продуктивність праці (ступінь залежності від показника – 71,18%; F-Ratio – 19,75). Ефективність стратегічного управління форматів в більшому ступені залежить від товарообороту на місце (95,26; 60,3), якості ресторанної продукції (94,23; 49,01), рентабельності (89,05; 24,41), якості обслуговування (80,42; 12,32), товарообороту (79,8; 11,85), чистого прибутку (73,08; 8,14), повноти виконання функцій стратегічного управління (52,75; 3,35) та продуктивності праці (51,03; 3,13).

Таблиця 2.16

Результати таксономічного аналізу ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства м. Харкова

Підприємство	Відстань до еталону(C_{io}^k)	Таксономічний показник (μ^k_i)	Ранг підприємства (R^k_i)
1	2	3	4
Підприємства, що входять до складу мереж			
M1	7,4483	0,4523	9
M2	8,1383	0,4016	10
M3	6,7411	0,5043	8
M4	6,0440	0,5556	7
M5	5,3404	0,6073	4
M6	5,3230	0,6086	3
M7	5,6051	0,5879	6
M8	3,5351	0,7401	1
M9	4,1391	0,6957	2
M10	5,5474	0,5921	5
Підприємства – формати			
Ф1	4,3843	0,6776	1
Ф2	6,0358	0,5562	4
Ф3	5,8031	0,5733	3
Ф4	8,1850	0,3981	5
Ф5	5,6063	0,5878	2
Повносервісні ресторани			
P1	6,7160	0,5062	7
P2	5,7052	0,5805	5
P3	5,6826	0,5822	4
P4	4,7922	0,6476	3
P5	7,9629	0,4145	9
P6	6,9867	0,4863	8
P7	3,6419	0,7322	1
P8	8,5039	0,3747	10
P9	4,6905	0,6551	2
P10	5,8842	0,5673	6
Кафе			
K1	9,6924	0,2873	4
K2	10,5328	0,2255	5
K3	9,5227	0,2998	3
K4	6,7513	0,5036	1
K5	7,8073	0,4259	2
K6	11,6370	0,1443	6

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 2.17

Ступінь залежності таксономічного показника групи підприємств ресторанного господарства від часткових показників

	Показники									
	1.1. Якість ресторан- ної продукції	1.2. Відповід- ність меню очікуван- ням споживачів	2.1. Якість обслуго- вування	2.2. Якість вироб- ництва	3.1. Продук- тивність праці	3.2. Повнота виконання функцій стратегічного управління	4.1. Товаро- оборот	4.2. Товаро- оборот у розрахунк у на 1 посадкове місце	5. Середньо річний темп зміни товарооб ороту	6. Рента- бельність
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀
Підприємства, що входять до складу мереж										
Ступінь залежності від показника	3,68	4,25	41,42	44,43	71,18	0,12	49,28	41,82	19,27	2,83
F-Ratio	0,31	0,54	5,66	6,4	19,75	0,01	7,77	5,75	1,91	0,23
Підприємства – формати										
Ступінь залежності від показника	94,23	84,80	80,42	52,75	51,03	73,08	79,80	95,26	6,28	89,05
F-Ratio	49,01	37,5	12,32	3,35	3,13	8,14	11,85	60,3	0,2	24,41
Повносервісні ресторани										
Ступінь залежності від показника	2,96	3,05	3,25	94,82	79,30	26,5	86,14	93,46	72,27	3,61
F-Ratio	0,24	0,31	0,27	146,28	30,66	2,88	49,72	114,31	20,85	0,3
Кафе										
Ступінь залежності від показника	97,73	91,41	13,31	76,43	98,90	99,89	42,40	46,99	66,74	99,72
F-Ratio	171,9	113,4	0,61	12,97	360,33	3562,41	2,94	3,55	8,03	1445,93

Джерело: розраховано автором.

Ефективність стратегічного управління ресторанів визначається більшою мірою якістю виробництва (94,82; 146,28), товарооборотом на місце (93,46; 114,31), обсягом товарообороту (86,14; 49,72), продуктивністю праці (79,3; 30,66) та темпом розвитку (72,27; 20,85). Конкурентоспроможність кафе має сильну залежність від чистого прибутку (99,89; 3562,41), рентабельності (99,72; 1445,93), продуктивності праці (98,9; 360,33), якості ресторанної продукції (97,73; 171,9), якості виробництва (76,43; 12,97) та темпу розвитку (66,74; 8,03). Ступінь залежності від решти показників набагато менший.

Оцінити значимість чинників та їх взаємодію дозволяє критерій Фішера, який визначається в результаті дисперсійного аналізу. Усі вище наведені моделі є статистично значущими, бо розрахований критерій Фішера є більшим за табличне значення.

Аналіз підприємств ресторанного господарства дозволив виявити певну тенденцію, яка полягає у зростанні рівнів ефективності стратегічного управління більш складних за формою підприємств (рис. 2.9). Так, середній рівень ефективності стратегічного управління кафе майже у 2 рази менше рівня ресторанів. Підприємства, що входять до складу мереж, мають найвищий рівень ефективності, який складає в середньому 0,5879. Майже однаковий рівень для ресторанів та форматів свідчить, з одного боку, про розвиток диверсифікаційних процесів у ресторанах, і, з іншого, про недостатній прояв форматних ознак у закладах цієї групи.

Важливою тенденцією є також зменшення розриву між максимальним і мінімальним рівнями ефективності стратегічного управління певної групи підприємств. Так, для кафе цей розрив складає 0,3593, для ресторанів – 0,3575, для форматів – 0,2795. Виключення з обраної сукупності – підприємства, що входять до складу мереж, які мають розрив у 0,3385. В обраній сукупності рівень ефективності стратегічного управління не тільки вище, але вони демонструють схожі моделі управління, які призводять до зменшення розриву. Дана тенденція підтверджує принцип інституційного ізоморфізму, згідно з яким найбільш ефективні в умовах, що склалися, форми копіюються іншими

структурами. В результаті позитивні ефекти розповсюджуються і закріплюються. З одного боку, це призводить до стабілізації системи. З іншого боку, стійкість системи знижується, оскільки в результаті впровадження незначних заходів підприємство-аутсайдер може обійти навіть лідера.

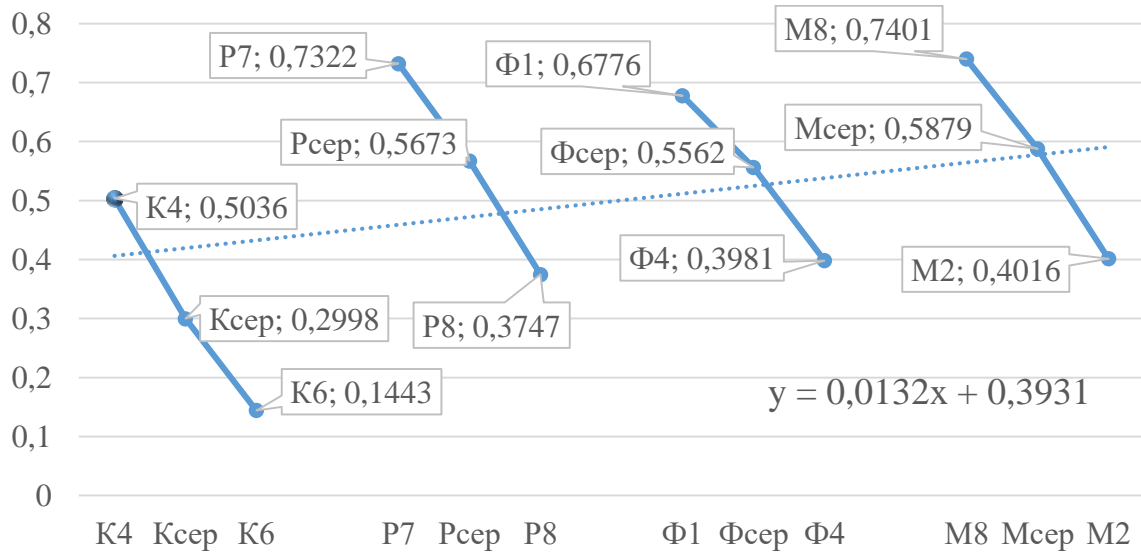


Рис. 2.9. Позиції підприємств ресторанного господарства за рівнем ефективності стратегічного управління

Джерело: розраховано автором.

Підтверджують тенденцію зниження стійкості груп підприємств розрахунки, проведені з урахуванням ефективності стратегічного управління кожного підприємства ресторанного господарства, що входять до визначених груп (табл. 2.18). Стійкість D розраховується за формулою:

$$D = (E_{cy} - s) - E_{cy, n-1} \quad (2.5)$$

де E_{cy} – ефективність стратегічного управління підприємства;

s – стандартне відхилення;

Негативні значення показника D свідчать про нестійкість системи. Це означає, що незначні зміни значень ефективності стратегічного управління можуть привести до змін конкурентних позицій. Таким чином, бізнес-середовище функціонування всіх чотирьох груп підприємств можна характеризувати як висококонкурентне.

Таблиця 2.18

Розрахунок стійкості групи підприємств ресторанного господарства

Підприємство	E_{cy}	$E_{cy} + s$	$E_{cy} - s$	$E_{cy\ n-1}$	$D = (E_{cy} - s) - E_{cy\ n-1}$
1	2	3	4	5	6
Підприємства, що входять до складу мереж					
M8	0,7401	0,8428	0,6374	0,6957	-0,0583
M9	0,6957	0,7984	0,5930	0,6086	-0,0156
M6	0,6086	0,7113	0,5059	0,6073	-0,1014
M5	0,6073	0,7100	0,5046	0,5921	-0,0875
M10	0,5921	0,6948	0,4894	0,5879	-0,0985
M7	0,5879	0,6906	0,4852	0,5556	-0,0704
M4	0,5556	0,6583	0,4529	0,5043	-0,0514
M3	0,5043	0,6070	0,4016	0,4523	-0,0507
M1	0,4523	0,5550	0,3496	0,4016	-0,0520
M2	0,4016	0,5043	0,2989		
Стандартне відхилення, s	0,1027				
Підприємства – формати					
Ф1	0,6776	0,7788	0,5764	0,5878	-0,0114
Ф5	0,5878	0,6890	0,4865	0,5733	-0,0867
Ф3	0,5733	0,6745	0,4721	0,5562	-0,0841
Ф2	0,5562	0,6574	0,4550	0,3981	0,0568
Ф4	0,3981	0,4994	0,2969		
Стандартне відхилення, s	0,1012				
Повносервісні ресторани					
P7	0,7322	0,8432	0,6212	0,6551	-0,0339
P9	0,6551	0,7661	0,5441	0,6476	-0,1035
P4	0,6476	0,7586	0,5366	0,5822	-0,0455
P3	0,5822	0,6932	0,4711	0,5805	-0,1093
P2	0,5805	0,6915	0,4695	0,5673	-0,0979
P10	0,5673	0,6783	0,4563	0,5062	-0,0498
P1	0,5062	0,6172	0,3952	0,4863	-0,0911
P6	0,4863	0,5973	0,3753	0,4145	-0,0392
P5	0,4145	0,5255	0,3035	0,3747	-0,0712
P8	0,3747	0,4857	0,2637		
Стандартне відхилення, s	0,1110				
Кафе					
K4	0,5036	0,6347	0,3724	0,4259	-0,0535
K5	0,4259	0,5571	0,2948	0,2998	-0,0050
K3	0,2998	0,4309	0,1686	0,2873	-0,1187
K1	0,2873	0,4185	0,1562	0,2255	-0,0694
K2	0,2255	0,3567	0,0944	0,1443	-0,0500
K6	0,1443	0,2755	0,0132		
Стандартне відхилення, s	0,1311				

Джерело: розраховано автором.

Ресторан М8 є лідером у групі закладів, що входять до складу мереж. Він має вигідне місце розташування у Шевченківському районі м. Харкова. Підприємство пропонує страви японської та італійської кухні. Ресторан пропонує обслуговування бенкетів з приводу днів народження, кейтеринг, доставку їжі. Оплата може здійснюватися картками Maestro, MasterCard, Visa. Для дітей пропонується дитяче меню та організація дитячих днів народження, арт-годинник, клуб юних кухарів. Зала ресторану поділена на зону для тих, хто палить (для 24 осіб), і тих, хто не палить (50 осіб). У залі встановлений телевізор з великим екраном, кальян, Wi-Fi. Середній чек без напоїв складає 100–150 грн. Середній чек бенкету складає 250–300 грн, з напоями – 350–400 грн. Пропонується додаткове меню: бізнес ланч – італійський або японський – 39 грн. і преміум-ланч – 49 грн. Гості мають можливість отримувати знижки за системою карт «Mafia», «Mafia-Якіторія», VIP-карт «Винна Поляна» та Metallist Club. Конкурентні переваги ресторан отримує за рахунок продуктивності праці, яка складає 322,71 грн./працівника та більше ніж у 2 рази перевищує середньогруповий показник. Також майже у 2 рази вище середньогрупового товарооборот на місце. Ресторан має позитивну динаміку товарообороту, яка складає у середньому за рік 126,46%. І як наслідок, підприємство має майже найвище у групі (3 місце) значення показника рентабельності (2,56%).

На жаль, мережі досягають високого рівня ефективності та конкурентоспроможності за рахунок втрати позицій в оцінці меню (якість продукції, незадовільна структура меню) та якості обслуговування, що підтверджується первинними значеннями показників.

Лідером другої групи стало підприємство Ф1 Lounge Cafe. Кафе знаходиться у Київському районі і має стратегічні переваги за місцем розташування. В кафе пропонуються страви східної, європейської, італійської, руської та української кухонь, а також вегетаріанська кухня та гриль-меню. Заклад пропонує низку послуг, таких як: банкет, фуршет, кейтеринг, доставка їжі, свято «під ключ», кондитерське виробництво, оренда залу, безкоштовна

парковка. У залі є танцювальна площадка, телевізор з великим екраном, кальян, Wi-Fi. Кафе має 1 зал на 60 персон та літній майданчик на 80 персон. Середній чек для бенкету складає 350 – 400 грн. Оплата може здійснюватися безготівково картками Maestro, MasterCard, Visa, American Express. Кафе має переваги за якістю меню (9 балів), обслуговування (8,3 бали – 2 місце), товарооборотом (1832,64 тис. грн), товарооборотом на місце (18,33 тис. грн/місце), достатньою динамікою розвитку (118,41% – 3 місце). На жаль рентабельність Ф1 є найнижчою у групі (0,32%).

У третій групі, яку складають повносервісні ресторани, лідером став Р7 із середземноморською та українською кухнею. Ресторан розташований у Шевченківському районі м. Харкова. Заклад має бенкетний зал, пропонує бізнес-ланчі, є парковка, WiFi, їжа на винос, приймаються кредитні картки. Меню та інтер'єр залів розраховані на проведення днів народження, ділових зустрічей, дитячих свят, романтичних вечерь, весілля, родинних вечерь, новорічних ночей та корпоративів, бенкетів та корпоративів. Середній чек складає 250–400 грн. Ресторан має переваги за рахунок високої продуктивності праці (357,43 тис. грн/працівника), товарообороту (4289,16 тис. грн – 2 місце), товарообороту на місце (36,74 тис. грн/місце), який у 2,5 рази перевищує середньогрупове значення (13,99). Крім того, ресторан має вищі за середні значення показника темпу розвитку (126,24%). Але ресторан має збитки і негативне значення рентабельності (-3,26%).

Лідером серед кафе є К4 з пропозицією страв української та європейської кухонь. Заклад знаходиться у Київському районі м. Харкова. Середній чек – до 130 грн. Кафе отримує переваги за рахунок максимального у групі показника якості меню (6,5 балів), чистого прибутку (11,6 тис. грн), товарообороту (2043 тис. грн), товарообороту на місце (20,43 тис. грн / місце), вищої за середньої динаміки розвитку (106,75%).

Нами були зроблені розрахунки ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства за фрактальними рівнями. Для цього

формула (2.11) була трансформована відповідно до складу показників на певному фрактальному рівні:

$$E_{cy}^{1.A} = \{A\}, \quad (2.12)$$

$$E_{cy}^{2.T} = \{A, T\}, \quad (2.13)$$

$$E_{cy}^{3.Me} = \{A, T, Me\}, \quad (2.14)$$

$$E_{cy}^{4.Ma} = \{A, T, Me, Ma\}, \quad (2.15)$$

$$E_{cy}^{5.D} = \{A, T, Me, Ma, D\}, \quad (2.16)$$

$$E_{cy}^{6.I} = \{A, T, Me, Ma, D, I\}, \quad (2.17)$$

Розрахунки та оцінка середньогрупових значень ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства за фрактальними рівнями дозволила виявити певні закономірності. Загальною особливістю є чіткий прояв взаємозв'язку між фракталами через поліноміальну функцію.

Для підприємств ресторанного господарства, що входять до складу мереж, поліноміальна функція зі ступенем 2 має такий вигляд:

$$y = 0,0034x^2 - 0,0362x + 0,6629 \quad R^2 = 0,7812.$$

Для закладів ресторанного господарства, що мають концепцію формату, поліноміальна функція зі ступенем 2 має такий вигляд:

$$y = 0,009x^2 - 0,1138x + 0,8984 \quad R^2 = 0,8784$$

Для повносервісних ресторанів, поліноміальна функція зі ступенем 2 має такий вигляд:

$$y = 0,0102x^2 - 0,1067x + 0,8236 \quad R^2 = 0,9613.$$

Для кафе, поліноміальна функція зі ступенем 2 має такий вигляд:

$$y = 0,0081x^2 - 0,0765x + 0,4857 \quad R^2 = 0,9687.$$

В результаті спостерігається зниження ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства з першого фрактального рівня до четвертого у всіх підприємствах ресторанного господарства і подальше збільшення на п'ятому і шостому фракталі (рис. 2.10).

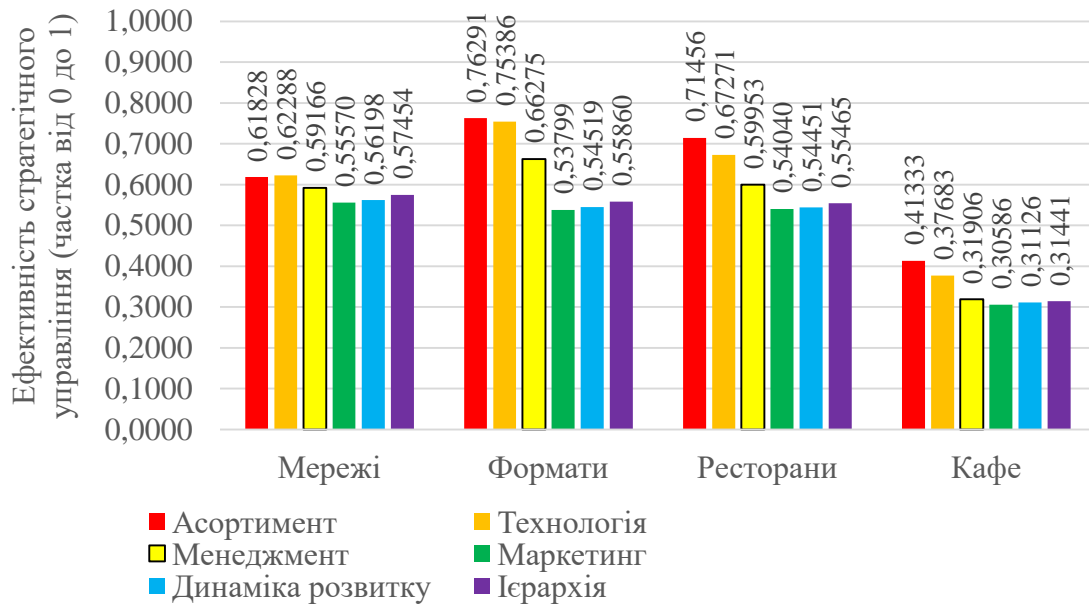


Рис. 2.10. Середньогрупові значення ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства за фрактальними рівнями за період з 2014 по 2017 рр.

Джерело: розроблено автором.

Оцінка значень ефективності стратегічного управління окремих підприємств ресторанного господарства (лідер, аутсайдер та обраний для подальшого дослідження із приблизно середньогруповими значеннями ефективності стратегічного управління) за фрактальними рівнями підтверджує виявлену закономірність. Однак кожна група вирізняється своєю специфікою. Так, для мереж (рис. 2.11) ступінь залежності ефективності стратегічного управління від якості обслуговування та виробництва набагато вища, ніж від решти показників, що вплинуло на початок зростання ефективності стратегічного управління вже на другому фрактальному рівні, а не на п'ятому, за загальною оцінкою.

Для форматів (рис. 2.12) залишається закономірність, виявлена для динаміки середньогрупових значень ефективності стратегічного управління.

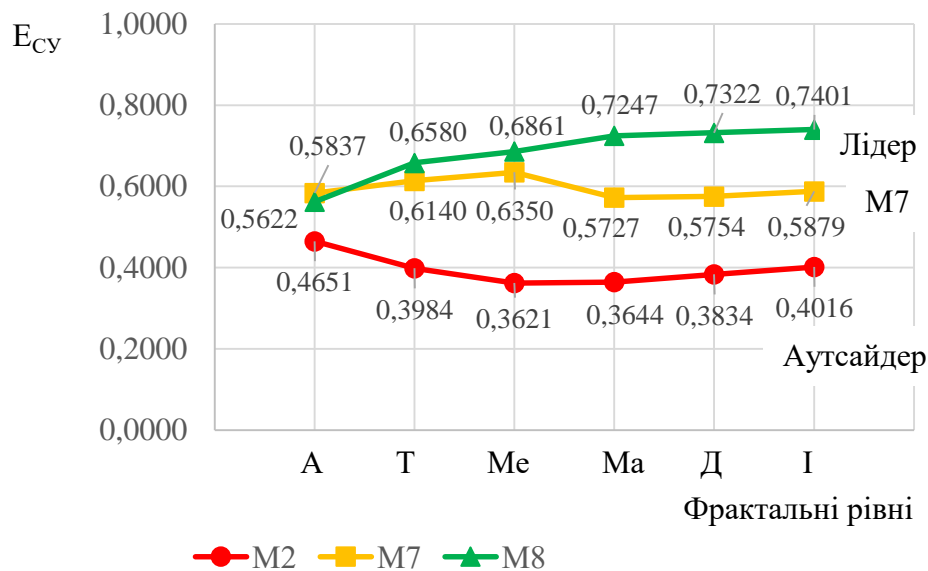


Рис. 2.11. Значення ефективності стратегічного управління підприємств, що входять до складу мереж (лідера, аутсайдера та обраного для подальшого дослідження), за фрактальними рівнями

Джерело: розроблено автором.

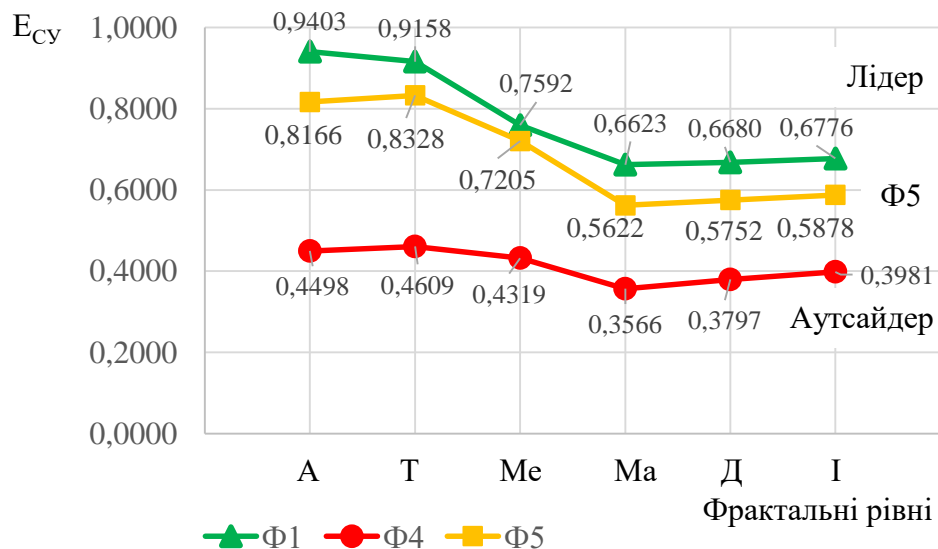


Рис. 2.12. Значення ефективності стратегічного управління підприємств – форматів (лідера, аутсайдера та обраного для подальшого дослідження) за фрактальними рівнями

Джерело: розроблено автором.

Як свідчать розрахунки (табл. 2.8), ступінь залежності ефективності стратегічного управління підприємств від часткових показників достатньо висока (крім темпу розвитку). Тому перехід від першого фракталу до

четвертого супроводжується зниженням значень ефективності стратегічного управління, а з п'ятого – розпочинається зростання показника.

Більшість ресторанів відповідають загальній тенденції (рис. 2.12). Винятком є лідер, який після незначного зниження рівня ефективності стратегічного управління з першого до другого фракталу починає підвищувати його значення вже з третього фракталу. Це не дивує, якщо звернути увагу на великий ступінь залежності ефективності стратегічного управління від якості обслуговування та виробництва. Дані показники характеризують другий фрактал.

Як вже відмічалось, ступінь залежності ефективності стратегічного управління підприємств від часткового показника на 1-му, 3-му, 5-му і 6-му фракталах достатньо високий, але не рівномірний. Тому, початок підйому спостерігається у лідера з 3-го фрактала, у кафе КЗ – з п'ятого. Фрактальна траєкторія аутсайдера може сприйматися дуже дивно (рис. 2.13) з причини складної взаємодії показників діяльності та сили впливу на ефективність стратегічного управління підприємств з боку часткових показників.

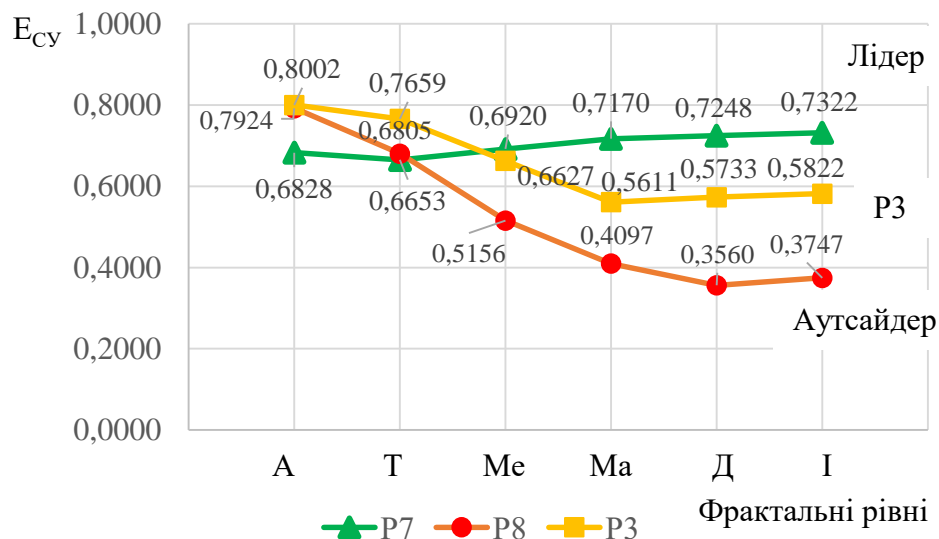


Рис. 2.13. Значення ефективності стратегічного управління ресторанів (лідера, аутсайдера та обраного для подальшого дослідження) за фрактальними рівнями

Джерело: розроблено автором.

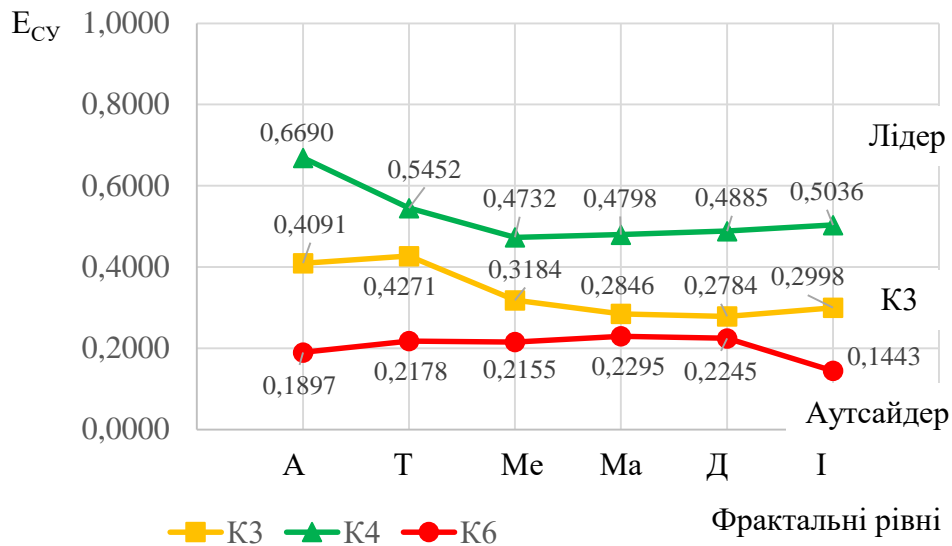


Рис. 2.14. Значення ефективності стратегічного управління кафе (лідера, аутсайдера та обраного для подальшого дослідження) за фрактальними рівнями

Джерело: розроблено автором.

Однак нічого дивного в поведінці кафе-аутсайдера немає. Навпаки, таке коливання фрактальної розмірності свідчить про зниження конкурентної позиції кафе, а значить нижчу визначеність в ухваленні управлінських рішень. За таких умов показник Херста, який характеризує конкурентну позицію кафе, знижується.

Представляють інтерес діаграми, які характеризують середньогрупові фрактальні профілі закладів ресторанного господарства (рис. 2.14). Графік показує, що «середньогрупове» підприємство-формат лідирує за результатами оцінки фракталів, профілі ресторанів нижче, а мереж – ще нижче. За результатами оцінки перших трьох фракталів формати випереджають мережі, а за результатами оцінки четвертого, п'ятого і шостого фракталів, навпаки, лідером стають мережі. Аутсайдером за всіма фракталами з великим відривом стали кафе.

Таким чином, дослідження ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства, проведені із застосуванням методу таксономії і з урахуванням будови системи ресторанного господарства за фрактальним принципом, дозволив визначити рівні, яких досягли

підприємства, що входять до складу мереж, підприємства-формати, ресторани та кафе.

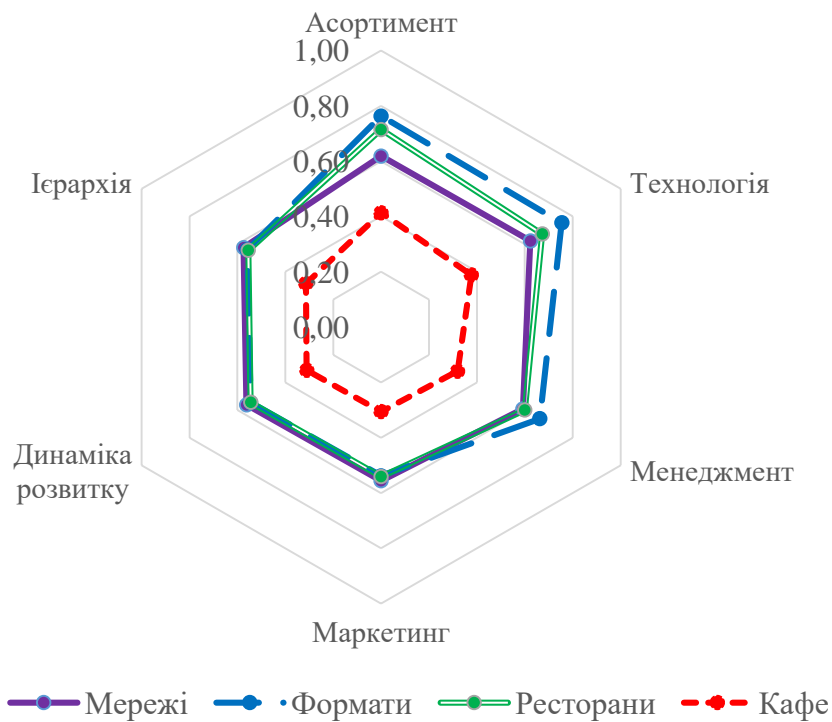


Рис. 2.15. Фрактальні профілі закладів ресторанного господарства
Джерело: розроблено автором.

Виявлено ступінь залежності таксономічного показника групи підприємств ресторанного господарства від часткових показників, що впливає на фрактальний профіль підприємств. Розраховано значення показника стійкості, яке визначило позиції підприємств ресторанного господарства за рівнем ефективності стратегічного управління. Встановлено, що стійкість групи підприємств, що входить до складу мереж, знижується, тому в результаті впровадження навіть незначних заходів підприємство-аутсайдер може обійти конкурента.

Згідно з теорією управління, стан кібернетичної системи визначається дією чинників зовнішнього середовища та дією керуючої підсистеми. Взаємодія управлінських впливів та зовнішніх чинників призводить до появи чисельних сценаріїв, які можна звести до принципів трьох.

За першим сценарієм заклад виконує необхідні функції управління, особливо не піклуючись щодо високого рівня їх якості. Стратегічне управління за цим сценарієм, як правило, задіяне мінімально або зовсім не використовується. Підприємство досягає успіху завдяки сприятливим зовнішнім умовам або завдяки вдалому стратегічному вибору щодо концепції, який було зроблено на початку роботи підприємства.

Другий сценарій, навпаки, передбачає значні зусилля з боку менеджменту. Але за відносно несприятливих умов діяльності рівень конкурентоспроможності невисокий. В даній ситуації доцільно повернутися до стратегічних рішень, які визначають початковий стан закладу, тобто треба оцінити доцільність використання обраної концепції бізнесу.

Третій сценарій є максимально ефективним, оскільки за ним менеджмент здатен формувати систему стратегічних та тактичних дій, яка має високий адаптаційний потенціал. На основі вдалого початкового вибору концепції бізнесу в результаті максимального врахування тенденцій розвитку галузі, можливостей і загроз формується система стратегічного управління, яка має фрактальні ознаки.

Зведені результати оцінювання повноти виконання функцій стратегічного управління у співвідношенні з ефективністю стратегічного управління підприємств ресторанного господарства наведено на рис 2.16-2.19.

Результати оцінювання інтегрального показника ефективності стратегічного управління та повноти виконання функцій стратегічного управління підприємств ресторанного господарства, що входять до складу мереж (рис. 2.16), свідчать про достатньо високий вплив повноти виконання функцій стратегічного управління на ефективність цієї діяльності. Помітна висока кореляція цих показників, причому результати перевищують зусилля зі стратегічного управління. Особливо це проявляється у підприємствах М4, М5, М6, М7, М8 та М9.

У підприємствах – форматах (рис. 2.17) значення інтегрального показника ефективності стратегічного управління вище рівня повноти

виконання функцій стратегічного управління, за винятком підприємства Ф4, яке працює у форматі нічного клубу. Серед підприємств – форматів це аутсайдер. Тому будь-які стратегічні зусилля, окрім принципів, спрямованих на зміну концепції розвитку, не дадуть ефекту. Результати оцінки свідчать про суттєві помилки, пов'язані з невідповідністю обраного формату та місця розташування підприємства, вибором асортименту продукції та послуг. Решта рішень носять другорядний характер.

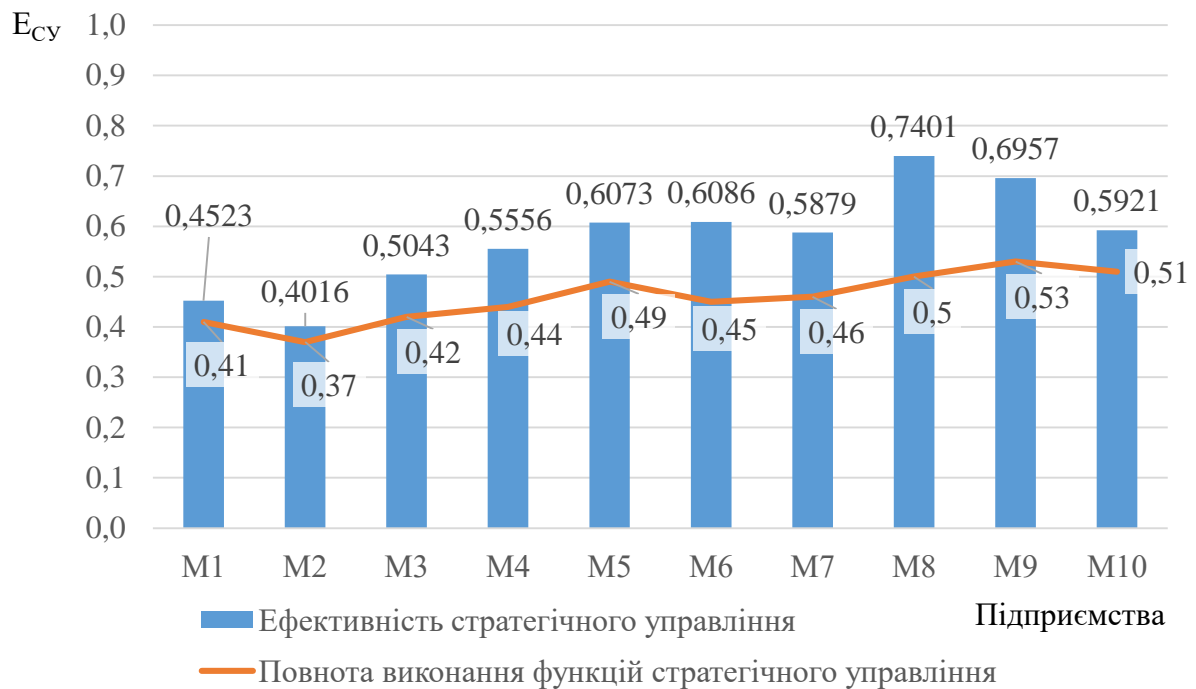


Рис. 2.16. Значення інтегрального показника ефективності стратегічного управління та повноти виконання функцій стратегічного управління підприємств, що входять до складу мереж

Джерело: розраховано автором.

Для більшості ресторанів (рис. 2.18) значення інтегрального показника ефективності стратегічного управління є достатньо високою. Простежується певний зв'язок з показником повноти виконання функцій стратегічного управління. Цей зв'язок не такий щільний, як у групі підприємств, що входять до складу мереж. Для всіх підприємств результати стратегічного управління перевищують організаційні витрати.

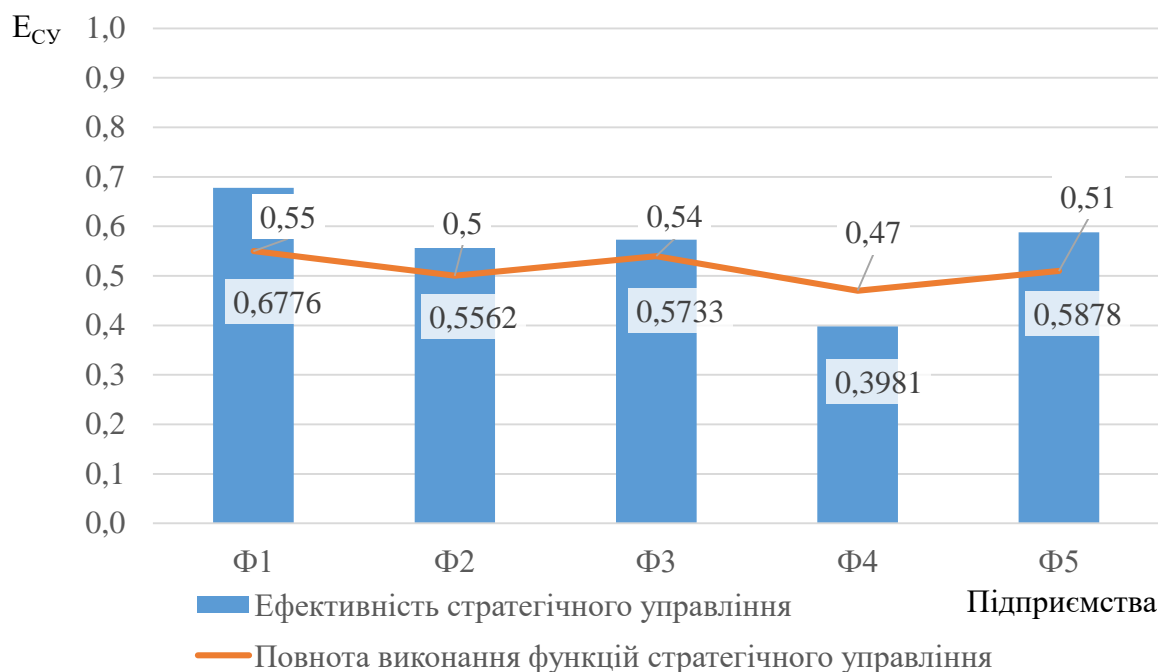


Рис. 2.17. Значення інтегрального показника ефективності стратегічного управління та повноти виконання функцій стратегічного управління підприємств – форматів

Джерело: розраховано автором.

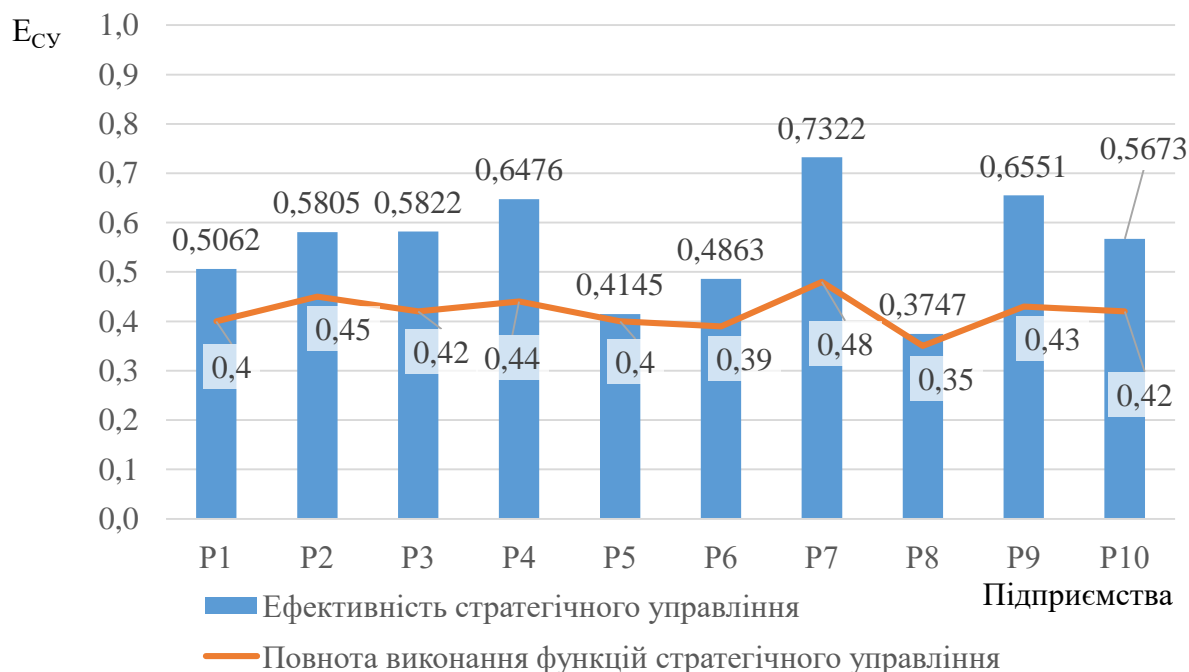


Рис. 2.18. Значення інтегрального показника ефективності стратегічного управління та повноти виконання функцій стратегічного управління повносервісних ресторанів

Джерело: розраховано автором.

Порівняно високими є значення інтегрального показника ефективності стратегічного управління підприємств P1, P2, P3, P4, P7, P9 та P10. У даних підприємствах переваги у розміщенні та виборі концепції бізнесу визначають успіх більше, ніж стратегічні рішення, які приймалися пізніше.

Аналіз ефективності стратегічного управління та повноти виконання функцій стратегічного управління кафе (рис. 2.19) також свідчить про певний зв'язок між цими показниками. У даній групі у трьох підприємствах (K3, K4 і K5) рівень ефективності стратегічного управління вище, ніж рівень повноти виконання функцій стратегічного управління, а у решти (K1, K2 і K6) – навпаки. Кафе K3, K4 і K5 відрізняються кращими значеннями за більшістю показників. У даному випадку ефективність стратегічного управління є результатом синергетичної дії за усіма напрямками, хоча загальний її рівень порівняно з іншими підприємствами є низький. У групі кафе також виділяються два підприємства – K4 і K5, які мають порівняно більше перевищення значень ефективності стратегічного управління над повнотою виконання стратегічних функцій.

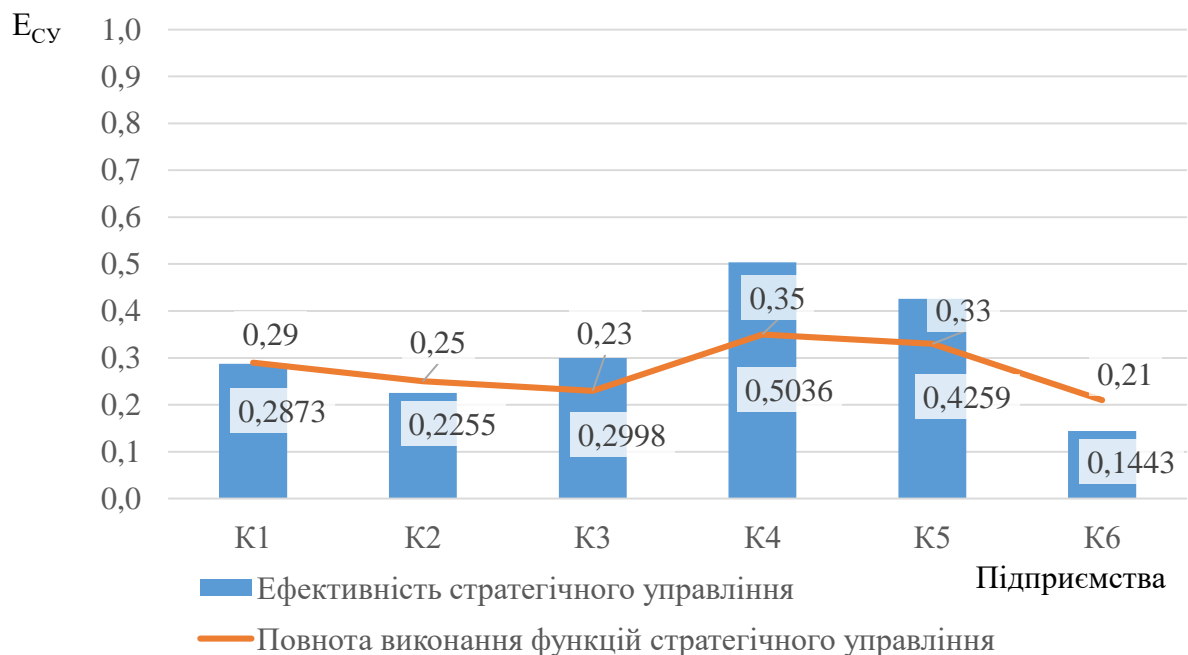


Рис. 2.19. Значення інтегрального показника ефективності стратегічного управління та повноти виконання функцій стратегічного управління кафе

Джерело: розраховано автором.

Результати дослідження свідчать про те, що ефективність стратегічного управління значною мірою залежить від повноти виконання функцій стратегічного управління. Однак в групі підприємств ресторанного господарства, що входять до складу мереж, повносервісних ресторанів та окремих кафе ефективність стратегічного управління перевищувала стратегічні зусилля, а у групі форматів та окремих кафе була нижче. Даний факт пояснюється тим, що у підприємствах першої групи переваги у розміщенні та виборі концепції бізнесу визначають успіх більше, ніж стратегічні рішення, які приймалися пізніше. У другу групу потрапили підприємства, діяльність яких базується на помилкових початкових стратегічних рішеннях щодо місця розташування та концепції бізнесу. У цій групі також є підприємства – ресторани з високими початковими показниками першого і другого фрактальних рівнів. Їх проблема полягає в тому, що ресторанний бізнес для їх власників не є основним. Тому, зосереджуючи увагу на якості меню та обслуговування, ці підприємства втрачають конкурентоспроможність за рахунок відносно невисокої ефективності стратегічного управління.

Висновки за розділом 2

1. Проведене дослідження показало, що ресторанне господарство після двох кризових (2014-2015) років поступово виходить на стабільний рівень розвитку. Ресторанна мережа м. Харкова характеризується постійним зростанням кількості закладів (від 2695 об'єктів в 2014 р. до 2811 об'єктів у 2017 р.) і збільшенням їх загальної потужності (від 125,3 тис. місць в 2014 р. до 126,6 тис. місць в 2017 р.). Відмічається продовження тенденції нерівномірного розвитку мережі. Розрив між районами міста складає від 8 до 37 об'єктів на 10 тис. осіб. Забезпеченість місцями ресторанної мережі становить понад 50% від нормативу, а в центральних районах цей показник перевищує 80%. Крім того виявлено тенденцію ускладнення форм організації ресторанного бізнесу, розвиток концептуальних і національних моделей

об'єднання та кластеризації підприємств, що зумовлює необхідність фрактальної структуризації чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Такі умови спричиняють появу інноваційних форм розвитку ресторанного господарства, які стають стратегічними інструментами боротьби.

2. Для адекватної стратегічної оцінки ресторанного господарства запропоновано SWOT-f-аналіз, який представляє модифікацію класичної методики з урахуванням ієрархічної структуризації фрактальних елементів ресторанного господарства (асортимент та якість ресторанної продукції; бізнес-процеси; менеджмент, персонал; підприємство-ринок; галузь (кластери); економіка, суспільство). Проведений аналіз дозволив виявити слабкі та сильні сторони ресторанного господарства. Оцінювання можливостей та загроз здійснювалась за песимістичним, реалістичним та оптимістичним прогнозними сценаріями. На основі фрактальної структуризації ресторанного господарства представлені основні тенденції розвитку галузі і особливості стратегічних інноваційних рішень для підприємств м. Харкова.

3. Проведено аналіз повноти виконання функцій стратегічного управління. Серед підприємств, що входить до складу мереж, найвищу оцінку (47 балів) отримало М9. Серед підприємств – форматів лідирує Ф1 (55 балів), серед повносервісних ресторанів – Р7 (48 балів) і серед кафе – К4 (35 балів). Отримані результати свідчать про недостатній рівень використання системи стратегічного управління і тенденцію до потреби у цьому інструменті управління у підприємствах, які мають більш високу форму організації.

4. З метою оцінювання ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства доведена доцільність використання методу таксономічного аналізу, який порівняно з іншими методами багатовимірного аналізу відрізняється простотою математичного апарату, відсутністю будь-яких вимог до сукупності досліджуваних об'єктів, зручнішим масштабом отриманих оцінок, що полегшує аналіз і ранжування

об'єктів. Об'єктами дослідження обрано 31 підприємство ресторанного господарства м. Харкова, об'єднані залежно від специфіки та складності форм організації у чотири групи: підприємства у складі мереж (М), підприємства – формати (Ф), повносервісні ресторани (Р) та кафе (К), які відповідають середньостатистичним показникам даних груп підприємств ресторанного господарства, що підтверджує репрезентативність вибірки. Ґрунтуючись на фрактальній структуризації ресторанного господарства запропоновано використовувати десять показників оцінювання ефективності стратегічного управління.

5. На основі алгоритму таксономії проведено порівняльний аналіз ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства у складі мереж, форматів, повносервісних ресторанів та кафе м. Харкова. Лідером серед підприємств у складі мереж є М8 з рівнем ефективності 0,7401, серед форматів – Ф1 (0,6776), серед повносервісних ресторанів – Р7 (0,7322), серед кафе – К4 (0,5036).

6. Виявлено тенденцію зростання значень інтегрального показника у більш складних функціонально-структурованих та кластеризованих за формою підприємств: середній рівень ефективності кафе майже у 2 рази менше рівня ресторанів; підприємства, що входять до складу мереж, мають найвищий рівень ефективності, який складає в середньому 0,5879. Майже однаковий рівень для ресторанів та форматів свідчить, з одного боку, про розвиток диверсифікаційних процесів у ресторанах, і, з іншого, про недостатній прояв форматних ознак у закладах цієї групи. Результати дослідження свідчать про адекватне віддзеркалення процесів зовнішнього середовища у фрактальних структурах підприємств.

7. Встановлено тенденцію зменшення розриву між рівнями ефективності стратегічного управління підприємств лідерів та аутсайдерів від кафе до мереж, яка обумовлюється процесом інституційного ізоморфізму. Для кафе цей розрив складає 0,3593, для ресторанів – 0,3575, для форматів – 0,2595. До зменшення розриву призводить процес інституційного ізоморфізму, який

передбачає копіювання найбільш ефективних форм іншими структурами. Водночас це знижує стійкість системи, оскільки в результаті впровадження незначних заходів підприємство-аутсайдер може обійти навіть лідера. Розрив у групі мереж становить 0,3385, що пояснюється типами підприємств, які входять до їх складу.

8. Оцінка середньогрупових значень ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства за фрактальними рівнями дозволила виявити взаємозв'язок між фракталами через поліноміальну функцію. Спостерігається зниження ефективності стратегічного управління з першого фрактального рівня до четвертого у всіх підприємствах ресторанного господарства і подальше збільшення на п'ятому і шостому фракталі, що обумовлено недостатньою ефективністю стратегічного управління і виконанням підприємствами ресторанного господарства обмеженого кола і лише найпростіших функцій стратегічного управління. Середньогрупові фрактальні профілі підприємств ресторанного господарства показали, що лідерами є формати, на другому місці – ресторани, на третьому – мережі. За результатами оцінки перших трьох фракталів формати випереджають мережі, а за результатами оцінки четвертого, п'ятого і шостого фракталів, навпаки, лідером стають мережі. Аутсайдерами за всіма фрактальними детермінантами з великим відривом стали кафе.

9. З метою виявлення впливу стратегічного управління на загальні результати діяльності виявлено високу кореляційну залежність між ефективністю стратегічного управління та повнотою виконання функцій стратегічного управління. Дослідження показало, що за умов оптимального поєднання місця розташування підприємства та його концепції, більша увага до виконання стратегічних функцій є запорукою вищої ефективності стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства.

Матеріали другого розділу дисертації опубліковано у наукових працях автора [184, 185, 186, 187, 188, 190, 191, 236, 238].

РОЗДІЛ 3

ПІДВИЩЕННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

3.1. Інноваційні напрями підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства

Система стратегічного управління грає сьогодні дуже важливу роль у діяльності підприємств ресторанного господарства. Принципові питання, рішення яких визначає успіх підприємства у довгостроковій перспективі, знаходяться на різних рівнях фрактальної організації підприємств ресторанного господарства. Тому в цілому систему стратегічного управління можна вважати децентралізованою, оскільки формально немає єдиного центру прийняття стратегічних рішень, а вся сукупність стратегічних питань вирішується тими ж особами, які здійснюють тактичне й оперативне управління.

Ефективність стратегічного управління визначає досягнуті підприємством результати із урахуванням повноти виконання функцій стратегічного управління. За запропонованою автором моделлю результати зосереджуються на шістьох фрактальних рівнях, які стають джерелом формування стратегічних рішень від розробки відповідних політик до конкретних стратегічних заходів. Концептуальна модель стратегічного управління підприємства (п. 1.3) передбачає повне виконання комплексу завдань. Однак, як показав аналіз повноти виконання функцій стратегічного управління, повністю вони не виконуються на жодному підприємстві, хоча кореляція між показником повноти виконання стратегічних функцій та ефективністю достатньо висока. Насправді, вся система управління працює на результат, іноді не усвідомлюючи різницю між стратегічними та оперативними завданнями. В цьому сенсі фрактальний підхід є дуже зручним

інструментом, який зближує два «полюси» управління: стратегічний та оперативний.

Завдання підвищення ефективності стратегічного управління буде пов'язане перш за все із можливо повним використанням усіх елементів концептуальної моделі стратегічного управління підприємства ресторанного господарства. Це передбачає:

- обґрунтований вибір концепції управління діяльністю підприємства,
- проведення якісного ретроспективного, оперативного та стратегічного аналізу, діагностики сильних і слабких сторін діяльності, а також загроз і можливостей підприємства,
- якісне прогнозування тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища,
- визначення місії підприємства та формулювання його політики: асортиментної, виробничої, організаційної, конкурентної та розвитку,
- обґрунтоване формування та вибір цілей діяльності («дерева цілей») та стратегії розвитку підприємства,
- розробку ефективних механізмів реалізації стратегії через формування планів, проектів і програм розвитку підприємства,
- розробку системи стратегічних планів, проектів, програм, а також тактичних та оперативних планів,
- формування підсистем організаційного, фінансово-економічного, соціально-психологічного та інформаційного забезпечення стратегічного управління,
- ефективний стратегічний контроль, а також оцінку та коригування системи стратегічного управління.

Всі елементи моделі є дуже важливими, хоча їх ігнорування не призведе за принципом робастності до руйнації підприємства, але обґрунтованість та ефективність стратегічного управління буде нижчою априорі.

Проведений у другому розділі аналіз зовнішнього середовища, прогнозна оцінка фрактальної структури чинників ресторанного господарства, розрахунок ефективності стратегічного управління підприємств різних груп дозволяють визначити основні напрями підвищення ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства.

Для визначення прогнозних значень ефективності стратегічного управління підприємств в межах оптимістичного, реалістичного та песимістичного сценаріїв використано розраховані за методом таксономічного аналізу значення ефективності за фрактальними рівнями підприємств, що досліджуються та підприємств-лідерів у групі (табл. 3.1-3.4).

Таблиця 3.1

Можливі зміни значень ефективності стратегічного управління підприємства М7, що входить до складу мереж, за фрактальними рівнями

Прогноз	Фрактальні рівні підприємства М7, що входить до складу мереж					
	1. А	2. Т	3. Ме	4. Ма	5. Д	6. І
	Ефективність стратегічного управління					
	$E_{cy}^{1.A}$	$E_{cy}^{2.T}$	$E_{cy}^{3.Me}$	$E_{cy}^{4.Ma}$	$E_{cy}^{5.D}$	$E_{cy}^{6.I}$
Оптимістичний		↑ →0,6580	↑ →0,6861	↑ →0,7247	↑ →0,7322	↑ →0,7401
Реалістичний		0,6580 ↑	0,6861 ↑	0,7247 ↑	0,7322 ↑	0,7401 ↑
Песимістичний	0,5837→	0,6140→	0,6350→	0,5727→	0,5754→	0,5879→
	↓	↓	↓	↓	↓	↓

Умовні позначки:

- – збереження існуючого рівня ефективності стратегічного управління,
- ↑ – досягнення або перевищення рівня лідера,
- ↓ – зниження існуючого рівня ефективності.

Джерело: розраховано автором.

За реалістичним прогнозом підприємство може залишитися на досягнутому рівні ефективності або підвищити його значення до рівня підприємства-лідера. За оптимістичним прогнозом значення ефективності будуть вищими за значення ефективності підприємства-лідера. За песимістичним прогнозом підприємство у кращому випадку залишається на

досягнутому рівні, але вірогідніше його позиції будуть слабшати, тому показники ефективності – знижуватися.

На рисунках Н.1-Н.4 Додатку Н напрями можливих змін значень ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства за фрактальними рівнями візуалізовано.

Таблиця 3.2

Можливі зміни значень ефективності стратегічного управління підприємства – формату Ф5 за фрактальними рівнями

Прогноз	Фрактальні рівні підприємства – формату Ф5					
	1. А	2. Т	3. Ме	4. Ма	5. Д	6. І
	Ефективність стратегічного управління					
	$E_{cy}^{1.A}$	$E_{cy}^{2.T}$	$E_{cy}^{3.Me}$	$E_{cy}^{4.Ma}$	$E_{cy}^{5.D}$	$E_{cy}^{6.I}$
Оптимістичний	↑ →0,9403	↑ →0,9158	↑ →0,7592	↑ →0,6623	↑ →0,6680	↑ →0,6776
Реалістичний	0,9403	0,9158	0,7592	0,6623	0,6680	0,6776
	↑ 0,8166→	↑ 0,8328→	↑ 0,7205→	↑ 0,5622→	↑ 0,5752→	↑ 0,5878→
Песимістичний	0,8166→ ↓	0,8328→ ↓	0,7205→ ↓	0,5622→ ↓	0,5752→ ↓	0,5878→ ↓

Умовні позначки:

- – збереження існуючого рівня ефективності стратегічного управління,
- ↑ – досягнення або перевищення рівня лідера,
- ↓ – зниження існуючого рівня ефективності.

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.3

Можливі зміни значень ефективності стратегічного управління ресторану Р3 за фрактальними рівнями

Прогноз	Фрактальні рівні ресторану Р3					
	1. А	2. Т	3. Ме	4. Ма	5. Д	6. І
	Ефективність стратегічного управління					
	$E_{cy}^{1.A}$	$E_{cy}^{2.T}$	$E_{cy}^{3.Me}$	$E_{cy}^{4.Ma}$	$E_{cy}^{5.D}$	$E_{cy}^{6.I}$
Оптимістичний			↑ 0,6920↑	↑ 0,7170↑	↑ 0,7248↑	↑ 0,7322↑
Реалістичний			0,6920	0,7170	0,7248	0,7322
	0,8002→	0,7659→	↑ 0,6627→	↑ 0,5611→	↑ 0,5733→	↑ 0,5822→
Песимістичний	0,8002→ ↓	0,7659→ ↓	0,6627→ ↓	0,5611→ ↓	0,5733→ ↓	0,5822→ ↓

Умовні позначки:

- – збереження існуючого рівня ефективності стратегічного управління,
- ↑ – досягнення або перевищення рівня лідера,
- ↓ – зниження існуючого рівня ефективності.

Джерело: розраховано автором.

На даний час існує безліч напрямів і способів підвищення ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства, які можуть суттєво відрізнитися ступенем досягнення поставленої мети. В умовах обмеженості фінансових, трудових і часових ресурсів об'єктивно виникає завдання ранжування напрямів, способів і конкретних заходів стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства у розрізі окремих її фрактальних елементів.

Таблиця 3.4

Можливі зміни значень ефективності стратегічного управління кафе КЗ за фрактальними рівнями

Прогноз	Фрактальні рівні кафе КЗ					
	1. А	2. Т	3. Ме	4. Ма	5. Д	6. І
	Ефективність стратегічного управління					
	$E_{cy}^{1.A}$	$E_{cy}^{2.T}$	$E_{cy}^{3.Me}$	$E_{cy}^{4.Ma}$	$E_{cy}^{5.D}$	$E_{cy}^{6.I}$
Оптимістичний	↑ →0,6690	↑ →0,5452	↑ →0,4732	↑ →0,4798	↑ →0,4885	↑ →0,5036
Реалістичний	0,6690	0,5452	0,4732	0,4798	0,4885	0,5036
	↑ 0,4091→	↑ 0,4271→	↑ 0,3184→	↑ 0,2846→	↑ 0,2784→	↑ 0,2998→
Песимістичний	0,4091→ ↓	0,4271→ ↓	0,3184→ ↓	0,2846→ ↓	0,2784→ ↓	0,2998→ ↓

Умовні позначки:

- – збереження існуючого рівня ефективності стратегічного управління,
- ↑ – досягнення або перевищення рівня лідера,
- ↓ – зниження існуючого рівня ефективності.

Джерело: розраховано автором.

Для подальшого визначення напрямів підвищення ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства було запропоновано використовувати метод порівняння значень показників фрактальних рівнів досліджуваного підприємства з підприємством-лідером певної групи підприємств ресторанного господарства [21; 20; 83].

Отримана інформація дає змогу уявити характер підприємницької діяльності лідерів конкурентного середовища, визначити причини успіху, узагальнити та використати в процесі побудови моделі ефективного бізнесу.

Основним змістом методу є виявлення еталонних підприємств ресторанного господарства, які досягли значних успіхів у будь-яких функціональних сферах, ретельному вивченні їхніх бізнес-процесів та адаптації здобутих відомостей до умов власного закладу. Він припускає активну взаємодію партнерів, що обмінюються інформацією про бізнес-процеси [40].

Переїняття кращого досвіду стратегічного управління у підприємствах ресторанного господарства здійснюється після того, як шляхом порівняння з іншими сферами ресторанної діяльності або конкурентами були виявлені слабкі сторони власного підприємства.

Для подальшого аналізу було використано авторську методику визначення пріоритетних напрямів підвищення ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства, що включає низку послідовних етапів, які здійснюються за допомогою таксономічного аналізу.

1. На основі вихідних даних здійснюється початковий таксономічний аналіз у розрізі окремих складових стратегічного управління підприємств ресторанного господарства.

2. За результатами початкового таксономічного аналізу визначається виражена у відсотках відстань аналізованого підприємства від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_o^u):

$$h_o^u = \frac{\mu_l - \mu_a}{\mu_l} \times 100, \quad (3.1)$$

де μ_a , μ_l – рівень таксономічного показника відповідно аналізованого підприємства і підприємства-лідера, розрахованого за результатами початкового таксономічного аналізу.

3. Здійснюється покроковий таксономічний аналіз при ізольованому використанні резервів поліпшення j -го факторного показника на аналізованому підприємстві. При цьому на кожному кроці здійснюється заміна фактичного значення j -го факторного показника на найкраще при незмінності значень інших показників.

За результатами таксономічного аналізу на кожному кроці визначається:

– відстань аналізованого підприємства від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_j^μ), у відсотках:

$$h_j^\mu = \frac{\mu_{л,j} - \mu_{а,j}}{\mu_{л,j}} \times 100, \quad (3.2)$$

де $\mu_{а,j}$, $\mu_{л,j}$ – рівень таксономічного показника за результатами таксономічного аналізу при ізольованому використанні резервів поліпшення j -го факторного показника на аналізованому підприємстві відповідно для аналізованого підприємства і підприємства-лідера;

– величина скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника за рахунок поліпшення j -го факторного показника на аналізованому підприємстві (Δh_j^μ), у відсоткових пунктах:

$$\Delta h_j^\mu = h_o^\mu - h_j^\mu \quad (3.3)$$

Даний показник, на нашу думку, має високу інформативність, оскільки його значення повною мірою характеризують наявні резерви підвищення ефективності стратегічного управління на аналізованому підприємстві (у розрізі окремих його складових) за рахунок поліпшення відповідного j -го факторного показника. Чим більші останні, тим вищим є значення Δh_j^μ .

4. На основі розрахованих значень Δh_j^μ визначається пріоритет кожного показника. Чим вищим є значення Δh_j^μ , тим вищим буде пріоритет j -го факторного показника, а відповідно і даного напрямку підвищення ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства.

Наведена методика була використана для визначення пріоритетних напрямів підвищення ефективності стратегічного управління в обраних з кожної групи для дослідження підприємствах ресторанного господарства.

Розрахунки щодо визначення пріоритетних стратегічних напрямків розвитку закладу, що входить до складу мереж, наведено нижче.

1. За результатами аналізу ефективності стратегічного управління ПРГ м. Харкова (табл. 2.8) для підприємства-лідера сукупності ПРГ у складі мереж М8 показник (μ_l) складає 0,7401, для аналізованого підприємства М7 (μ_a) – 0,5879.

За формулою (3.1) розраховується значення h_o^μ .

$$h_o^\mu = \frac{0,7401 - 0,5879}{0,7401} \times 100 = 20,6\%$$

2. Здійснюється покроковий таксономічний аналіз. Значення першого показника в аналізованому підприємстві змінювати не доречно, оскільки воно краще показника лідера. На 1-му кроці фактичне значення показника «Відповідність меню очікуванням споживачів», що складає 7,5 бали, замінюємо на значення – 7,9, яке було досягнуто на підприємстві М8.

Здійснюється таксономічний аналіз з використанням змінених даних. Нові значення таксономічного показника для лідера та аналізованого підприємства складуть:

$$\mu_{l.1} = 0,5930,$$

$$\mu_{a.1} = 0,7401.$$

3. За формулою (3.2) розраховується відстань аналізованого підприємства від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_1^μ):

$$h_1^\mu = \frac{0,7401 - 0,5930}{0,7401} \times 100 = 19,8\%$$

Аналогічні розрахунки здійснюються за всіма показниками, що визначають ефективність стратегічного управління ПРГ. Результати розрахунків представлено в табл. 3.5.

4. За формулою (3.3) розраховується скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника за рахунок поліпшення кожного j -го факторного показника, що визначає рівень ефективності стратегічного управління на аналізованому підприємстві (Δh_j^μ).

Для показника «Відповідність меню очікуванням споживачів» воно складе:

$$\Delta h_j^u = 20,6 - 19,8 = 0,8\%$$

Результати аналогічних розрахунків, виконаних для всіх десяти показників, представлено в табл. 3.6. Крім того в таблиці визначені пріоритети показників і напрямів підвищення ефективності стратегічного управління підприємства М7.

Таблиця 3.5

Зміна відстані підприємства М7 від підприємства-лідера М8 за рівнем таксономічного показника при ізольованому використанні резервів підвищення ефективності стратегічного управління аналізованого підприємства

Показники	Значення таксономічного показника при ізольованому використанні резервів покращення j-го факторного показника на підприємстві М7		Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_j^u), %
	підприємства лідера М8 (μ_{8j})	аналізованого підприємства М7 (μ_{7j})	
1.1. Якість ресторанної продукції	Не доречно змінювати, оскільки значення показника лідера гірше, ніж аналізованого підприємства		
1.2. Відповідність меню очікуванням споживачів	0,7401	0,5930	19,8
2.1. Якість обслуговування	0,7401	0,6008	18,8
2.2. Якість виробництва	0,7395	0,6010	18,7
3.1. Продуктивність праці	0,7398	0,5898	20,3
3.2. Повнота виконання функцій СУ	0,7399	0,5924	19,9
4.1. Товарооборот	0,7366	0,6337	14,0
4.2. Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце	0,7392	0,6253	15,4
5. Темп зміни товарообороту	0,7400	0,6000	18,9
6. Рентабельність	0,7400	0,5880	20,5

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.6 свідчить, що найбільші резерви підвищення ефективності стратегічного управління пов'язані з підвищенням товарообороту, товарообороту на місце, відповідності меню очікуванням споживачів, темпів зміни товарообороту.

Розраховуються значення визначених показників для підприємств – форматів.

1. За результатами аналізу ефективності стратегічного управління ПРГ м. Харкова (табл. 2.8) для підприємства-лідера сукупності ПРГ у складі форматів Ф1 показник (μ_l) складає 0,6776, для аналізованого підприємства Ф5 (μ_a) – 0,5878.

Таблиця 3.6

Визначення пріоритетних напрямків підвищення ефективності стратегічного управління підприємства М7, що входить до складу мереж

Показники	Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_j^μ), %	Скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (Δh_j^μ), %	Пріоритет
1.1. Якість ресторанної продукції	Не доречно змінювати, оскільки значення показника лідера гірше, ніж аналізованого підприємства		
1.2. Відповідність меню очікуванням споживачів	19,8	0,8	6
2.1. Якість обслуговування	18,8	1,8	4
2.2. Якість виробництва	18,7	1,9	3
3.1. Продуктивність праці	20,3	0,3	8
3.2. Повнота виконання функцій СУ	19,9	0,7	7
4.1. Товарооборот	14,0	6,6	1
4.2. Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце	15,4	5,2	2
5. Темп зміни товарообороту	18,9	1,7	5
6. Рентабельність	20,5	0,1	9

Джерело: розраховано автором.

За формулою (3.1) розраховується значення h_o^μ .

$$h_o^\mu = \frac{0,6776 - 0,5878}{0,6776} \times 100 = 13,3\%$$

2. Виконується покроковий таксономічний аналіз. На 1-му кроці фактичне значення показника «Якість ресторанної продукції», що складає 8 балів, замінюється на максимальне значення – 9, яке було досягнуто на підприємстві Ф1 (табл. 2.6). Нові значення таксономічного показника для лідера та аналізованого підприємства складуть:

$$\mu_{л.1} = 0,6765,$$

$$\mu_{а.1} = 0,5932.$$

3. За формулою (3.2) розраховується відстань аналізованого підприємства від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_1^u):

$$h_1^u = \frac{0,6765 - 0,5932}{0,6765} \times 100 = 12,3\%$$

Аналогічні розрахунки проводяться за всіма показниками, що визначають ефективність стратегічного управління.

Результати вказаних розрахунків, виконаних на всіх десяти кроках, представлено в табл. 3.7.

Таблиця 3.7

Зміна відстані підприємства Ф5 від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника при ізольованому використанні резервів підвищення ефективності стратегічного управління аналізованого підприємства

Показники	Значення таксономічного показника при ізольованому використанні резервів поліпшення j-го факторного показника на підприємстві Ф5		Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_j^u), %
	підприємства лідера Ф1 (μ_{1j})	аналізованого підприємства Ф5 (μ_{5j})	
1.1. Якість ресторанної продукції	0,6765	0,5632	12,3
1.2. Відповідність меню очікуванням споживачів	0,6773	0,5910	12,7
2.1. Якість обслуговування	0,6774	0,5904	12,8
2.2. Якість виробництва	Не доречно змінювати, оскільки значення показника лідера гірше, ніж аналізованого підприємства		
3.1. Продуктивність праці	0,6776	0,5892	13,0
3.2. Повнота виконання функцій СУ	0,6770	0,5883	13,1
4.1. Товарооборот	0,6776	0,6080	10,3
4.2. Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце	0,6782	0,6372	6,0
5. Темп зміни товарообороту	Не доречно змінювати, оскільки значення показника лідера гірше, ніж аналізованого підприємства		
6. Рентабельність			

Джерело: розраховано автором.

4. За формулою (3.3) розраховуються скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника за рахунок поліпшення кожного j -го факторного показника, що визначає ефективність стратегічного управління аналізованого підприємства (Δh_j^u).

Для показника «Якість ресторанної продукції» воно складе:

$$\Delta h_j^u = 13,3 - 12,3 = 1,0\%$$

Результати аналогічних розрахунків, виконаних для всіх десяти показників, представлено в табл. 3.8.

Таблиця 3.8

Визначення пріоритетних стратегічних напрямків розвитку підприємства Ф5, що відноситься до форматів

Показники	Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_j^u), %	Скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (Δh_j^u), %	Пріоритет
1.1. Якість ресторанної продукції	12,3	1,0	3
1.2. Відповідність меню очікуванням споживачів	12,7	0,6	4
2.1. Якість обслуговування	12,8	0,5	5
2.2. Якість виробництва	Не доречно змінювати, оскільки значення показника лідера гірше, ніж аналізованого підприємства		
3.1. Продуктивність праці	13,0	0,3	6
3.2. Повнота виконання функцій СУ	13,1	0,2	7
4.1. Товарооборот	10,3	3,0	2
4.2. Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце	6,0	7,3	1
5. Темп зміни товарообороту	Не доречно змінювати, оскільки значення показника лідера гірше, ніж аналізованого підприємства		
6. Рентабельність			

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.8 свідчить, що найбільші резерви підвищення ефективності стратегічного управління пов'язані з підвищенням товарообороту на місце, обсягів товарообороту, якості ресторанної продукції. Саме використання цих резервів дозволить максимально скоротити відставання аналізованого підприємства від лідера у групі підприємств-форматів.

Розраховуються визначені показники для повносервісних ресторанів.

1. За результатами аналізу ефективності стратегічного управління ПРГ м. Харкова (табл. 2.8) для підприємства-лідера серед повносервісних ресторанів Р7 показник (μ_l) складає 0,7322, для аналізованого підприємства Р3 (μ_a) – 0,5822.

За формулою (3.1) розраховується значення h_o^μ .

$$h_o^\mu = \frac{0,7322 - 0,5822}{0,7322} \times 100 = 20,5\%$$

2. Виконується покроковий таксономічний аналіз. Для перших чотирьох показників їх значення для аналізованого підприємства змінювати не доречно, оскільки вони краще показників лідера. На 1-му кроці фактичне значення показника «Продуктивність праці» замінюється на максимальне значення, яке було досягнуто на підприємстві Р7 (табл. 2.6).

Нові значення таксономічного показника для лідера та аналізованого підприємства складуть:

$$\mu_{l.1} = 0,7310,$$

$$\mu_{a.1} = 0,6227.$$

3. За формулою (3.2) розраховуємо відстань аналізованого підприємства від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_1^μ):

$$h_1^\mu = \frac{0,7310 - 0,6227}{0,7310} \times 100 = 14,8\%$$

Аналогічні розрахунки здійснюються за всіма показниками, що визначають ефективність стратегічного управління.

Результати вказаних розрахунків, виконаних на всіх десяти кроках, представлено в табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Зміна відстані підприємства РЗ від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника при ізолюваному використанні резервів підвищення ефективності стратегічного управління аналізованого підприємства

Показники	Значення таксономічного показника при ізолюваному використанні резервів поліпшення j-го факторного показника на підприємстві РЗ		Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_j^H), %
	підприємства лідера Р7 (μ_{7j})	аналізованого підприємства РЗ (μ_{3j})	
1.1. Якість ресторанної продукції	Не доречно змінювати, оскільки значення показника лідера гірше, ніж аналізованого підприємства		
1.2. Відповідність меню очікуванням споживачів			
2.1. Якість обслуговування			
2.2. Якість виробництва			
3.1. Продуктивність праці	0,7310	0,6227	14,8
3.2. Повнота виконання функцій СУ	0,7322	0,5923	19,1
4.1. Товарооборот	0,7325	0,6495	11,3
4.2. Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце	0,7304	0,6211	15,0
5. Темп зміни товарообороту	0,7321	0,5855	20,0
6. Рентабельність	0,7323	0,5855	20,0

Джерело: розраховано автором.

4. За формулою (3.3) розраховуються скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника за рахунок поліпшення кожного j-го факторного показника, що визначає ефективність стратегічного управління на аналізованому підприємстві (Δh_j^H).

Для показника «Продуктивність праці» воно складе:

$$\Delta h_j^H = 20,5 - 14,8 = 5,7\% .$$

Результати аналогічних розрахунків, виконаних для всіх десяти показників, представлено в табл. 3.10.

Таблиця 3.10 свідчить, що найбільші резерви підвищення ефективності стратегічного управління пов'язані з підвищенням обсягу товарообороту, продуктивності праці та товарообороту на місце.

Таблиця 3.10

Визначення пріоритетних стратегічних напрямів розвитку підприємства РЗ, що відноситься до повносервісних ресторанів

Показники	Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_j^u), %	Скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (Δh_j^u), %	Пріоритет
1.1. Якість ресторанної продукції	Не доречно змінювати, оскільки значення показників лідера гірше, ніж аналізованого підприємства		
1.2. Відповідність меню очікуванням споживачів			
2.1. Якість обслуговування			
2.2. Якість виробництва			
3.1. Продуктивність праці	14,8	5,7	2
3.2. Повнота виконання функцій СУ	19,1	1,4	4
4.1. Товарооборот	11,3	9,2	1
4.2. Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце	15,0	5,5	3
5. Темп зміни товарообороту	20,0	0,5	5
6. Рентабельність	20,0	0,5	5

Джерело: розраховано автором.

Розраховуються визначені показники для кафе.

1. За результатами аналізу ефективності стратегічного управління ПРГ м. Харкова (табл. 2.8) для підприємства-лідера серед кафе К4 показник (μ_l) складає 0,5036, для аналізованого підприємства К3 (μ_a) – 0,2998. За формулою (3.1) розраховується значення h_o^u .

$$h_o^u = \frac{0,5036 - 0,2998}{0,5036} \times 100 = 40,5\%$$

2. Виконується покроковий таксономічний аналіз. На 1-му кроці фактичне значення показника «Якість ресторанної продукції», що складає 6,5 балів, замінюється на максимальне значення – 7, яке було досягнуто на підприємстві К4 (табл. 2.6).

Здійснюється таксономічний аналіз з використанням змінених даних. Нові значення таксономічного показника для лідера та аналізованого підприємства складуть:

$$\mu_{л.1} = 0,5026,$$

$$\mu_{а.1} = 0,3076.$$

3. За формулою (3.2) розраховується відстань аналізованого підприємства від лідера за рівнем таксономічного показника (h_1^u):

$$h_1^u = \frac{0,5026 - 0,3076}{0,5026} \times 100 = 38,8\%$$

Аналогічні розрахунки здійснюються за всіма показниками, що визначають ефективність стратегічного управління.

Результати вказаних розрахунків, виконаних на всіх десяти кроках, представлено в табл. 3.11.

Таблиця 3.11

Зміна відстані підприємства К3 від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника при ізолюваному використанні резервів покращення стратегічного розвитку аналізованого підприємства

Показники	Значення таксономічного показника при ізолюваному використанні резервів поліпшення j-го факторного показника кафе К3		Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_j^u), %
	підприємства лідера К4 (μ_{4j})	аналізованого підприємства К3 (μ_{3j})	
1.1. Якість ресторанної продукції	0,5026	0,3076	38,8
1.2. Відповідність меню очікуванням споживачів	0,5012	0,3389	32,4
2.1. Якість обслуговування	Не доречно змінювати, оскільки значення показника лідера гірше, ніж аналізованого підприємства		
2.2. Якість виробництва			
3.1. Продуктивність праці	0,5020	0,3089	38,5
3.2. Повнота виконання функцій СУ	0,4998	0,3298	34,0
4.1. Товарооборот	0,5006	0,3250	35,1
4.2. Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце	0,5005	0,3302	34,0
5. Темп зміни товарообороту	0,5015	0,3235	35,5
6. Рентабельність	Не доречно змінювати, оскільки значення показника лідера гірше, ніж аналізованого підприємства		

Джерело: розраховано автором.

4. За формулою (3.3) розраховуються скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника за рахунок поліпшення кожного j -го факторного показника, що визначає ефективність стратегічного управління аналізованого закладу (Δh_j^u).

Для показника «Якість ресторанної продукції» воно складе:

$$\Delta h_j^u = 40,5 - 38,8 = 1,7\%$$

Результати аналогічних розрахунків, виконаних для всіх десяти показників, представлено в табл. 3.12.

Таблиця 3.12

Визначення пріоритетних стратегічних напрямків розвитку кафе КЗ

Показники	Відстань від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (h_j^u), %	Скорочення відстані від підприємства-лідера за рівнем таксономічного показника (Δh_j^u), %	Пріоритет
1.1. Якість ресторанної продукції	38,8	1,7	6
1.2. Відповідність меню очікуванням споживачів	32,4	8,1	1
2.1. Якість обслуговування	Не доречно змінювати, оскільки значення показника лідера гірше, ніж аналізованого закладу		
2.2. Якість виробництва			
3.1. Продуктивність праці	38,5	2	5
3.2. Повнота виконання функцій СУ	34,0	6,5	2
4.1. Товарооборот	35,1	5,4	3
4.2. Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце	34,0	6,5	2
5. Темп зміни товарообороту	35,5	5	4
6. Рентабельність	Не доречно змінювати, оскільки значення показника лідера гірше, ніж аналізованого закладу		

Джерело: розраховано автором.

Таблиця 3.12 свідчить, що найбільші резерви підвищення ефективності стратегічного управління пов'язані з підвищенням відповідності меню очікуванням споживачів, повнотою виконання функцій стратегічного управління, підвищенням товарообороту на місце, обсягу товарообороту та темпами його зміни.

Скоректовані показники ефективності стратегічного управління свідчать про наближення до лідера, але зміна жодного з них окремо не може привести до досягнення значень показника ефективності лідера.

Скореговані показники ефективності стратегічного управління та їх відхилення від фактичних рівнів, розраховані для всіх підприємств, представлені у таблицях П.1-П.4 Додатку П. Крім того, у Додатку Р представлені результати розрахунків питомої ваги відхилення у рівні ефективності стратегічного управління з заміною. Результати свідчать про пріоритетність покращення конкретного показника. Так, для більшості підприємств обраної сукупності, що входять до складу мереж, пріоритетними завданнями є підвищення обсягу товарообороту та продуктивності праці. Для підприємств – форматів – це підвищення товарообороту на місце. Для ресторанів – підвищення обсягу товарообороту, товарообороту на місце та продуктивності праці. Пріоритетними завданнями для кафе крім підвищення обсягу товарообороту, товарообороту на місце та продуктивності праці є підвищення відповідності меню очікуванням споживачів.

Пріоритетність покращення показників ефективності стратегічного управління підприємств – форматів наведені на рис. 3.1.

Для визначення пріоритетних напрямів підвищення повноти виконання функцій стратегічного управління у підприємствах ресторанного господарства скористаємося даними таблиць 2.12-2.15. За кожною стратегічною функцією і за загальною оцінкою визначаються резерви поліпшення показника повноти виконання функцій стратегічного управління в аналізованому підприємстві шляхом віднімання від максимального значення показника фактичного значення в аналізованому підприємстві. Результати розрахунків наведено у табл. 3.13. Таблиця містить тільки ті функції стратегічного управління, за якими виявилось розходження з максимальним значенням.

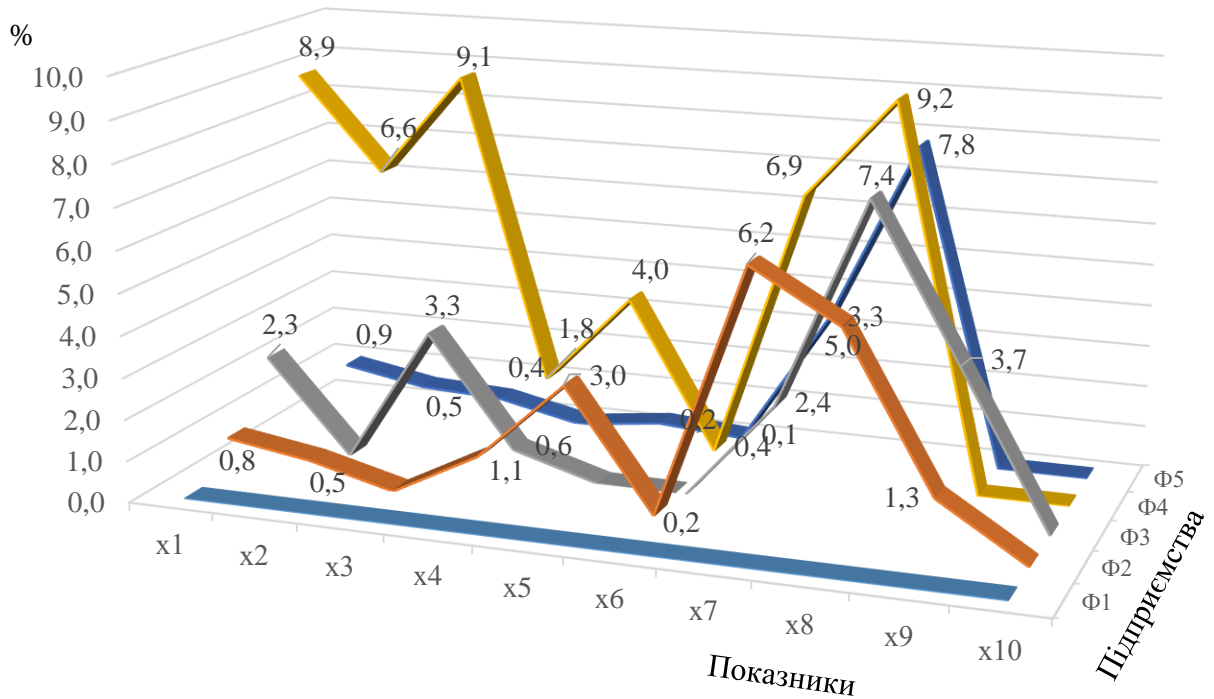


Рис. 3.1. Пріоритетність покращення показників ефективності стратегічного управління підприємств – форматів

Джерело: розроблено автором.

Результати розрахунків, наведених у табл. 3.13 свідчать про різний ступінь віддаленості від зразка і різний обсяг виконання підприємствами ресторанного господарства стратегічних функцій.

Для підприємств, що входять до складу мереж, головними резервами поліпшення показника повноти виконання функцій стратегічного управління є аналіз зовнішнього середовища, аналіз конкурентоспроможності, діагностика загроз і можливостей підприємства, прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища, розробка стратегічних планів, проектів, програм, розподілення повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління.

За функціями визначення місії та політики підприємства і формування та вибору цілей діяльності аналізоване підприємство М7 випереджає підприємство-лідер М8.

Таблиця 3.13

Визначення пріоритетних напрямів підвищення повноти виконання функцій стратегічного управління у підприємствах ресторанного господарства

Функції стратегічного управління	Максимальне значення показника ($X_{max,j}$)	Фактичне значення показника в аналізованому закладі ($X_{a,j}$)	Резерви підвищення повноти виконання функцій стратегічного управління в аналізованому підприємстві ($R_{a,j}$)
1	2	3	4
Підприємства, що входять до складу мереж			
2. Аналіз зовнішнього середовища	4	3	1
3. Аналіз конкурентоспроможності	4	3	1
5. Діагностика загроз і можливостей підприємства	3	2	1
6. Прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища	4	3	1
7. Визначення місії та політики підприємства	1	2	-
8. Формування та вибір цілей діяльності	2	3	-
11. Розробка стратегічних планів, проектів, програм	3	2	1
14. Розподілення повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління	5	4	1
Загальна оцінка	50	46	6
Підприємства – формати			
3. Аналіз конкурентоспроможності	4	3	1
7. Визначення місії та політики підприємства	3	2	1
10. Розробка механізмів реалізації стратегії через формування планів, проектів і програм розвитку підприємства	3	1	2
11. Розробка стратегічних планів, проектів, програм	3	2	1
12. Формування підсистем забезпечення стратегічного управління	2	3	-
13. Формування стратегічного бюджету	3	2	1
16. Формування корпоративної культури та ефективного лідерства	2	3	-
17. Формування умов для навчання та професійної освіти працівників	4	3	1
20. Оцінка та коригування системи стратегічного управління	1	2	-
Загальна оцінка	55	51	7

Продовження табл. 3.13

1	2	3	4
Ресторани			
1. Аналіз внутрішнього середовища	3	2	1
2. Аналіз зовнішнього середовища	4	3	1
3. Аналіз конкурентоспроможності	4	3	1
4. Діагностика сильних і слабких сторін діяльності підприємства	3	4	-
6. Прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища	3	4	-
8. Формування та вибір цілей діяльності	3	2	1
12. Формування підсистем забезпечення стратегічного управління	2	1	1
14. Розподілення повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління	4	3	1
15. Формування організаційної структури	4	3	1
17. Формування умов для навчання та професійної освіти працівників	3	2	1
Загальна оцінка	48	42	8
Кафе			
2. Аналіз зовнішнього середовища	4	1	3
3. Аналіз конкурентоспроможності	3	1	2
4. Діагностика сильних і слабких сторін діяльності підприємства	3	1	2
6. Прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища	4	1	3
11. Розробка стратегічних планів, проектів, програм	2	1	1
14. Розподілення повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління	2	1	1
15. Формування організаційної структури	1	2	-
18. Залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень	2	1	1
Загальна оцінка	35	23	13

Джерело: розраховано автором.

Під час оцінювання підприємств – форматів виявлено, що аналізоване підприємство отримало 50 балів за показником повноти виконання стратегічних функцій. Це на 5 балів нижче значення показника лідера. Однак, за окремими функціями підприємство Ф2 випереджає лідера. Це стосується, зокрема, формування підсистем забезпечення стратегічного управління, формування корпоративної культури та ефективного лідерства та оцінки й коригування системи стратегічного управління.

Розходження в загальних оцінках повноти виконання функцій стратегічного управління в групі ресторанів становить 6 балів. За показниками проведення діагностики сильних і слабких сторін діяльності підприємства та прогнозом тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища аналізоване підприємство випереджає лідера. За вісьмома функціями розходження становить по одному балу.

В групі кафе розходження в оцінці повноти виконання функцій стратегічного управління становить 13 балів. Кількість функцій, які недостатньо повно порівняно з лідером виконуються, складає 4 одиниці. Максимальний розрив у 3 бали спостерігається в аналізі зовнішнього середовища та прогнозі тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Але за функцією формування організаційної структури аналізоване кафе випереджає лідера.

Врахування визначених розходжень спрямовує зусилля закладів, які не є лідерами, на застосування стратегічних функцій як на мінімально необхідну умову з метою наближення до лідера. Ідеальним варіантом є застосування в повній мірі всього комплексу стратегічних заходів.

3.2. Методичні підходи до формування програм стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства

Для ефективної реалізації потенційних можливостей підприємства величезне значення має програма його стратегічного розвитку, без якої на сучасному етапі неможливо забезпечити сталий розвиток та рентабельність, підвищити конкурентоспроможність продукції, зайняти певну нішу на ринку. Упровадження програм стратегічного розвитку підприємств в систему управління сучасних підприємств ресторанного господарства є не просто конкурентною перевагою, а необхідним інструментом обґрунтування управлінських рішень. Традиційно програми стратегічного розвитку

підприємств застосовуються при розробці бізнес-планів, обґрунтуванні комерційних проектів, при підготовці ідей розвитку для інвесторів.

Застосування стратегічного аналізу та підготовки програм розвитку підприємств ресторанного господарства дає можливість інтегрувати методологію з формування програм розвитку в управлінські процеси, надає реальний шанс сконцентрувати зусилля на досягненні стратегічних цілей, забезпечити організаційну та ресурсну підтримку реалізації стратегії підприємства.

Основою для формування програми стратегічного розвитку є образ, бачення майбутнього підприємства, який базується на оцінці його стану, динамічного зовнішнього оточення, стратегії, методах та інструментах управління програмами розвитку. Такі програми можуть стати складовими елементами взаємопов'язаних регіональних проектів формування кластерів, як логічного завершення функціонування фрактальних систем, що забезпечує досягнення поставлених програмних цілей в установлені терміни та виділені ресурси. Процес розробки та реалізації програм стратегічного розвитку підприємств здійснюється із застосуванням системної методології. Він складається із наступних етапів:

- аналіз потреб у проектах та програмах розвитку;
- формулювання програмних цілей розвитку;
- виявлення безлічі можливих варіантів досягнення цілей;
- розробка критеріїв ефективності програми;
- перевірка фінансово-економічної реалізованості програми;
- оптимізація програми за критеріями ефективності;
- реалізація програми;
- використання принципу зворотного зв'язку у процесі управління реалізацією програми.

У науково-методичному відношенні ці етапи розглядаються як послідовність логічно взаємопов'язаних кроків, у рамках яких можна використовувати численні методи та способи досягнення програмних цілей

підприємства. Основними способами, що дозволяють проникнути та розкрити сутність процесу управління стратегічним розвитком підприємства, є декомпозиція та структуризація. Декомпозиція, використовуючи структуру завдання, дозволяє розділити вирішення одного великого завдання на серію менших завдань.

Структуризація дозволяє розподілити програму стратегічного розвитку підприємства на ієрархічні підсистеми й компоненти та установити між ними зв'язки й відносини, які дозволяють здійснювати управління стратегічним розвитком підприємства. До основних завдань структуризації програм розвитку підприємства можна віднести:

- розподіл програми на блоки, які підлягають управлінню;
- розподіл відповідальності за різні елементи програми, визначення зв'язків між різними роботами та структурою підприємства;
- визначення витрат часу, коштів, матеріальних ресурсів тощо;
- створення єдиної бази для планування, складання кошторисів та контролю за витратами;
- установлення взаємозв'язків між роботою за програмами та системою ведення бухгалтерського обліку;
- визначення комплексів робіт.

Ефективна реалізація програм стратегічного розвитку підприємства забезпечується планами дій, розписаними процедурами та іншими інструментами, складовими методології з управління програмами розвитку.

Реалізуючи цю методологію, необхідно визначити загальну схему декомпозиції бізнес-процесів підприємства, виявлення місць та умов для розробки й реалізації відповідних напрямів програми розвитку.

Розробка і реалізація програм стратегічного розвитку підприємства звичайно включає чотири етапи [12]:

- розробка образу-бачення майбутньої діяльності підприємства. На цьому етапі підприємство будує картину того, як слід розвивати свою діяльність, щоб досягти стратегічних цілей;

- аналіз існуючої діяльності – відбувається дослідження діяльності підприємства та складаються схеми її роботи на даний час;
- розробка нового напрямку діяльності підприємства – створюються нові та (або) змінюються колишні процеси й підтримуючої їх інформаційної системи, тестуються нові процеси;
- впровадження проекту нового напрямку діяльності підприємства.

Основні етапи методики визначення пріоритетних заходів з підвищення ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства представлено на рис. 3.2 і 3.3.

Фрактальна структуризація підприємства ресторанного господарства і зовнішнього середовища дозволила визначити ієрархію напрямів підвищення ефективності стратегічного управління:

1. Удосконалення асортименту та якості ресторанної продукції.
2. Оптимізація бізнес-процесів.
3. Удосконалення системи управління і, зокрема, стратегічного.
4. Удосконалення маркетингових комунікацій.
5. Забезпечення темпів росту підприємства.
6. Забезпечення позитивної рентабельності підприємства.

Першочерговим кроком у процесі визначення пріоритетних заходів з підвищення ефективності стратегічного управління є вибір концепції управління діяльністю підприємства. Управління діяльністю здійснюється підприємствами на основі низки альтернативних концепцій, а саме: концепція вдосконалення товару; концепція вдосконалення виробництва; концепція інтенсифікації комерційних зусиль; концепція класичного маркетингу; концепція соціально-етичного маркетингу, концепція маркетингу взаємодії. Можна побачити, що дані концепції майже повністю відповідають фрактальній структурі ресторанного господарства. Перехід від концепції вдосконалення товару до концепції маркетингу взаємодії відображає ускладнення внутрішніх і зовнішніх комунікацій і по суті означає формування більш досконалої фрактальної системи.



Рис. 3.2. Структурно-логічна модель визначення пріоритетних заходів з підвищення ефективності стратегічного управління
Джерело: розроблено автором.



Рис. 3.3. Алгоритм оцінювання ефективності стратегічного управління

Джерело: розроблено автором.

Умовні позначки:

X_{ij} – значення j -го показника для i -го об'єкта;

m – число об'єктів;

n – число показників-ознак;

\bar{X}_j – середнє арифметичне значення j -го ознаки;

σ_j – середньоквадратичне відхилення j -го показника;

Z_{ij} – стандартизоване значення j -го показника для i -го об'єкта;

K – безліч стимуляторів j -го ознаки для i -го об'єкта;

C_{io} – відстань між окремими об'єктами та еталонним об'єктом;

\bar{C}_0 – середня арифметична відстань від еталонного об'єкта;

σ – середньоквадратичне відхилення відстаней від еталонного об'єкта;

μ_i – таксономічний показник рівня розвитку i -го об'єкта.

Альтернативність застосування означає домінування певних маркетингових інструментів у межах обраної концепції. Однак цілісність системи стратегічного управління викликає необхідність змінювати інші складові підприємства, що приводить до прояву синергетичного ефекту.

Відкритість ресторанного господарства як системи передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища. Простим і зручним інструментом стратегічного аналізу є аналіз можливостей і загроз зовнішнього середовища. За умов якісного складу експертної групи результати аналізу стають якісним підґрунтям для розробки стратегічних рішень та їх подальшої реалізації. Запропонована методика SWOT-f-аналізу полягає у розподілі чинників зовнішнього середовища за шістьма фрактальними рівнями та в оцінці їх за трьома критеріями: песимізму, реалізму та оптимізму. До складу чинників перших п'яти фрактальних рівнів входять по п'ять чинників, шостий включає десять чинників. Шкала бальної оцінки – від -5 до +5, що дозволяє достатньо легко дати песимістичну, реалістичну або оптимістичну оцінку.

Результати оцінок за визначеними трьома критеріями дають можливість побудувати межі загроз і можливостей для фрактального профілю ресторанного господарства. Представлена на рис. 3.4 фрактальна структура загроз і можливостей ресторанного господарства побудована за результатами оцінки зовнішнього середовища, проведеної у п. 2.1.

Ретроспективний аналіз передбачає вивчення звітів підприємства та умов їх функціонування за необхідний для стратегічного прогнозування період. Для виявлення достовірних тенденцій ретроспективний період повинен бути у 2-3 рази довшим, ніж прогноз. При цьому аналіз охоплює оперативний та стратегічний рівень. Як правило, на оперативному рівні аналізуються часткові показники, а на стратегічному – комплексні та інтегральні.

Складовими елементами вищого рівня управління є філософія, політика і стратегія (рис. 3.5).

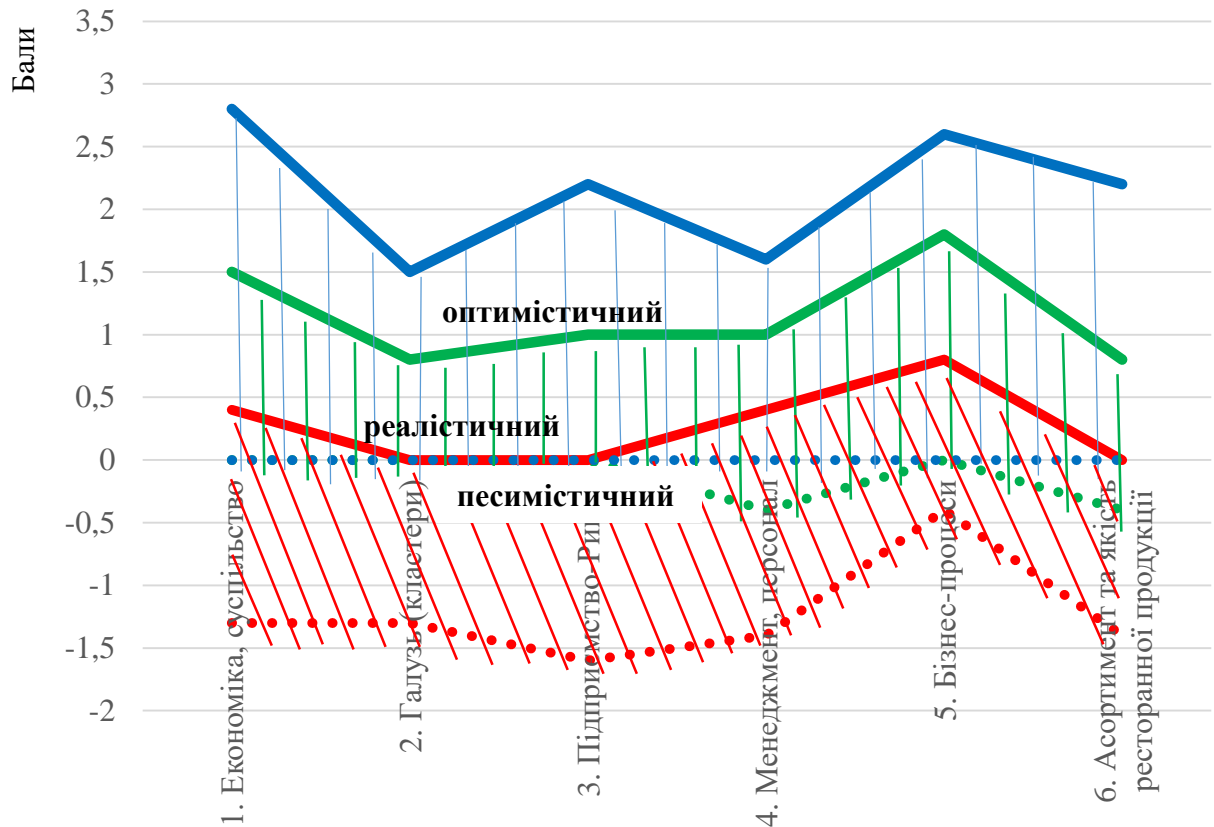


Рис. 3.4. Фрактальна структура загроз і можливостей ресторанного господарства за оптимістичним, реалістичним та песимістичним прогнозом
Джерело: розроблено автором.

Філософія підприємства включає основні принципові положення, які визначають напрями його діяльності, серед яких: уявлення про зміст підприємницької діяльності, ставлення менеджерів до учасників підприємницької діяльності, їх готовність відповідати за працівників підприємства та вкладників капіталу, ставлення менеджерів до навколишнього середовища, у тому числі їхня готовність відповідати за ставлення партнерів до ринку, громадськості та екології, ставлення менеджерів до соціально-технологічних змін, зокрема до швидкого сприйняття соціальних та технічних новацій, ставлення менеджерів до підприємницького ризику, зокрема їхня готовність або неготовність до ризику [221]. Під політикою можливо розуміти мистецтво управління або цілеспрямовану діяльність у галузі взаємовідносин між різними суспільними групами підприємства з метою досягнення цілей суб'єкта управління. А. Шегда вважає, що політика підприємства – це

сукупність усіх нормативних вимог і способів їх дотримання, вони формують структуру та хід подій у зв'язку з діяльністю підприємства або його окремих підрозділів [221].

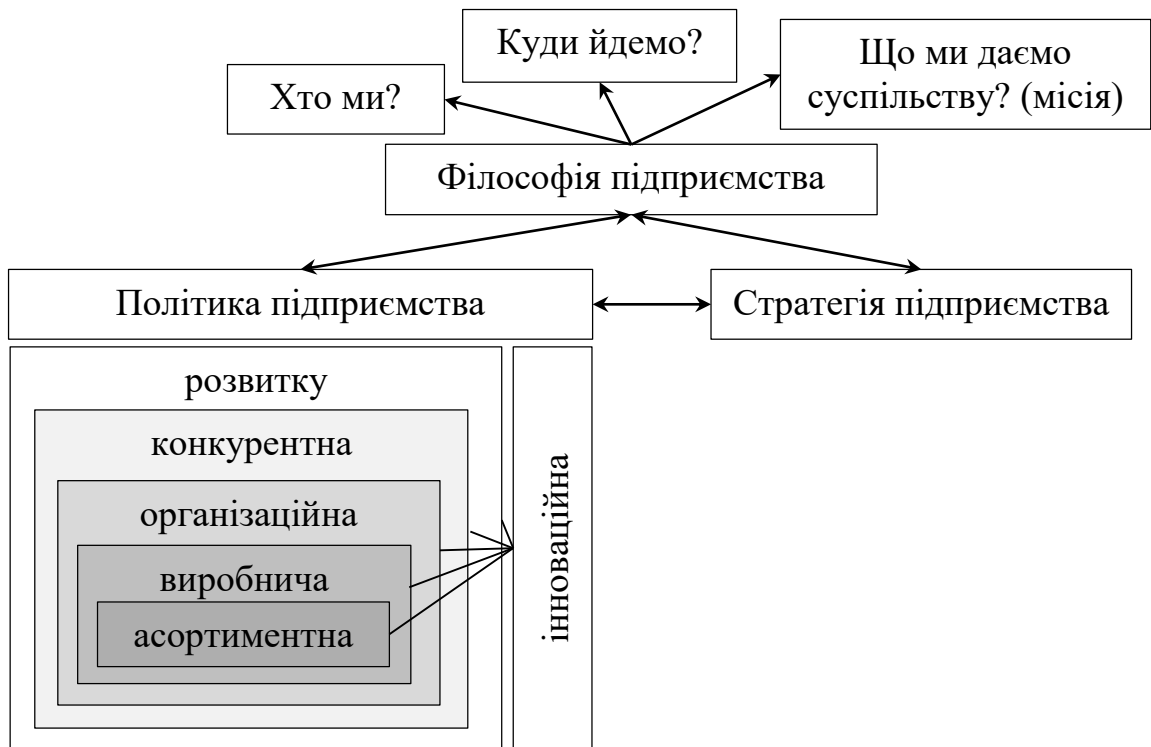


Рис. 3.5. Взаємозв'язок філософії, політики та стратегії підприємства
Джерело: розроблено автором.

Визначення місії підприємства, формулювання політики і формування та вибір цілей діяльності («дерева цілей») є складовими цільового етапу стратегічного управління. Запропонована фрактальна модель дозволяє чітко структурувати місію та політики підприємства (рис. 1.8), що полегшує проблему їх формулювання. Враховуючи порядок утворення фрактальних рівнів, керівник уявляє їх місце і взаємозв'язок у фрактальній ієрархії. В результаті визначаються передумови формування певної політики та спрямованість на більш високий фрактальний рівень. Так, передумовою формування виробничої політики є асортиментна, а сама виробнича стає передумовою для формування організаційної політики. Оскільки за своєю суттю стратегія є інноваційним інструментом управління, то інноваційна політика інтегрується в усі політики на всіх фрактальних рівнях. Доцільною є послідовність формування від асортиментної до політики розвитку.

Ключовим елементом цільового етапу стратегічного управління підприємства є побудова «дерева цілей». Отримана в результаті таксономічного аналізу інформація щодо пріоритетних напрямів підвищення ефективності стратегічного управління трансформується у запропоновану загальну модель «дерева цілей» підприємства ресторанного господарства (рис. 1.13). Повна ієрархія цілей з урахуванням показників, що характеризують фрактальні детермінанти, представлена на рис. 3.6.



Рис. 3.6. Загальна модель «дерева цілей» підприємства ресторанного господарства

Джерело: розроблено автором.

«Дерево цілей» для підприємства М7, що входить до складу мереж, наведений на рис. 3.7. В дужках вказані пріоритети досягнення цілей.

Детермінантою стратегічного управління виступає стратегія. Складність стратегічного управління обумовлена поліваріантністю сенсового навантаження та компонентної будови стратегії, що обумовило широту ракурсів у підходах до визначення цієї категорії. Пропозиція автора розглядати стратегію через призму фрактальної ієрархії має сенс, оскільки вона віддзеркалює фрактально-ієрархічну структуру зовнішнього середовища і транслює її фрактальну структуру на тактичні та оперативні заходи.

Хоча стратегія і відрізняється комплексним характером, практичною спрямованістю, орієнтацією на використання переваг компанії [166], з точки зору фрактальності, вона подібна планам дій на нижчих рівнях управління. Тому, визначення С. Покропивного та В. Колота вважаємо таким, що найточніше відображає її роль у процесі з'єднання різних фрактальних рівнів.

Під стратегією вони розуміють комплексну програму дій (заходів), яка забезпечує здійснення місії (генеральної мети) фірми і досягнення її множинних цілей, а як економічний термін вона характеризує логічну побудову програми перспективних заходів, спираючись на які підприємницька структура очікує успішного досягнення цілей. [166].

Стратегія визначається трьома факторами: внутрішнім потенціалом та його здатністю відповідати на виклики навколишнього середовища; станом, трендами та інтенсивністю динаміки навколишнього оточення (ринків, технологій, нових матеріалів, інновацій і т. д.); стратегічним мисленням власників, їх амбіціями та баченням майбутнього бізнесу. Таким чином, вибір стратегії здійснюється на основі розрахованого рівня ефективності стратегічного управління з урахуванням пріоритетності визначених заходів і бачення власника перспектив розвитку підприємства ресторанного господарства. За цих умов вибір стратегії не буде детермінованим кроком. Фрактальна структуризація підприємства дає можливість комбінації заходів.



Рис. 3.7. «Дерево цілей» підприємства М7, що входить до складу мереж
Джерело: розроблено автором.

Перехід на новий рівень ефективності стратегічного управління може відбутися за рахунок:

- зміни значень одного з двох показників на одному фрактальному рівні (стосується тільки перших чотирьох фрактальних рівнів) до рівня показника підприємства-лідера (за реалістичним сценарієм) або вище (за оптимістичним сценарієм);
- зміни значень двох показників на одному фрактальному рівні (стосується тільки перших чотирьох фрактальних рівнів) до рівня показника ефективності стратегічного управління підприємства-лідера (за реалістичним сценарієм) або вище (за оптимістичним сценарієм);
- зміни значень кількох показників на декількох фрактальних рівнях (тих, що визначені як пріоритетні в результаті таксономічного аналізу) до

рівня показника ефективності стратегічного управління підприємства-лідера (за реалістичним сценарієм) або вище (за оптимістичним сценарієм).

Ступінь зміни значень показників різних фрактальних рівнів може бути різноманітною. Слід зазначити, що у разі дії за першим варіантом первинне значення показника, як правило, змінюють до максимуму, що перевищує значення показника підприємства-лідера. Це потребує концентрації зусиль на одному напрямку і спричиняє вибір вузькоспеціалізованої стратегії. Однак, досягти рівня підприємства-лідера таким шляхом не завжди вдається. Тому, найбільш розповсюдженим варіантом дій є зміна у певних межах декількох показників. Це зумовлено багатоаспектністю і комплексністю стратегічних рішень: будь-яка зміна в одному фрактальному елементі потребує змін в інших фракталах.

Розроблена систематизація заходів розвитку ресторанного господарства за фрактальними елементами (Додаток С) дає можливість комбінувати їх з урахуванням результатів таксономічного аналізу.

За результатами проведених досліджень запропоновано пріоритетні стратегічні заходи розвитку підприємств за фрактальними рівнями відповідно до сценаріїв (Додаток Т).

3.3. Формування моделі стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства на основі фрактального підходу

Процес побудови системи стратегічного управління підприємств ресторанного господарства спрямований на виконання таких першорядних завдань: визначення можливостей підприємства для розширення пропозиції ресторанних послуг, сприяння інноваційній діяльності на всіх фрактальних рівнях підприємства, активізація всіх структурних фрактальних елементів стратегічного управління підприємства.

Для побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах можливо використати відомі закордонні моделі, розроблені І.Ансофом [177], а саме:

Стратегічне управління за допомогою вибору стратегічних позицій – передбачає аналіз перспектив підприємства; визначення пріоритетів і розподіл ресурсів між різноманітними перспективними видами діяльності; аналіз можливих варіантів диверсифікації підприємства; прогноз динаміки чинників нестабільності; планування нових стратегій, що відповідають очікуваним рівням нестабільності середовища; передбачення організаційних змін і можливостей підприємства.

1. Управління на основі ранжування стратегічних завдань – здійснюється шляхом розподілу завдань за ступенем терміновості та важливості.

2. Управління в умовах стратегічних несподіванок – використовується, коли нові проблеми не тільки слабо передбачені і розвиваються дуже швидко, але й виникають практично раптово, не маючи під собою очікуваного прогнозу.

3. Управління за слабкими сигналами – ґрунтується на припущенні про те, що будь-які несприятливі явища або перспектива росту можливостей виникають не раптово, а зумовлюються появою сигналів-провісників («слабких сигналів») [6].

В практиці зарубіжного менеджменту використовуються моделі [181]:

4. Підприємницька – характеризується далекоглядністю керівника, який активно шукає нові можливості, йде на різні зміни і прийняття обґрунтованих рішень. Ця модель є найпоширенішою у нещодавно створених підприємствах або таких, що знаходяться у скрутному фінансовому становищі і мають сильних менеджерів.

5. Адаптивна – ґрунтується на здійсненні обережних заходів реагування на проблеми і визначення можливостей їх поступового вирішення. Модель використовується керівниками підприємств із сталою економікою та

є ефективною за стабільних зовнішніх умов. Керівники нижчого рівня мають певну свободу у здійсненні стратегії.

6. Модель на основі планування – передбачає систематичний порівняльний аналіз, розробку стратегій і обґрунтування рішень. Ця модель властива переважно великим підприємствам, які мають достатньо ресурсів, щоб здійснювати детальний порівняльний аналіз. До розробки стратегії залучають спеціалістів з планування.

В практиці вітчизняного менеджменту використовуються моделі стратегічного менеджменту [28, 32, 157]:

7. На основі «стратегічної прогалини» – передбачає формування «поля стратегічних рішень», які мають прийняти керівники підприємства для того, щоб перетворити наявні тенденції у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства. Такий підхід робить акцент на приведенні у відповідність «того, що можливо», з «тим, що треба досягти».

8. На врахуванні стратегічних переваг підприємства – базується на використанні результатів SWOT-аналізу.

9. На створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства – передбачає орієнтацію підприємства на довгострокову конкурентоспроможність шляхом використання більш широкого спектру стратегічних заходів. Визначаються ключові чинники успіху підприємства.

10. На створенні позитивного іміджу підприємства – передбачає розробку варіанту інвестування для довгострокового розвитку підприємства, оскільки підприємства з надійною репутацією мають лояльних споживачів, надійних партнерів, широкий доступ до кредитів, інвестицій.

11. На врахуванні розміру підприємства – передбачає формування та ефективне використання специфічної організаційної системи із призначенням відповідальних осіб (підрозділів), які здійснюють функції з розробки та виконання стратегічних планів [220].

Звісно, на практиці жодна модель не використовується у чистому вигляді. Кожна з них має елементи мінімум двох-трьох класичних моделей. Таке сполучення окремих елементів можна розглядати як засіб адаптації до конкретних умов діяльності підприємства. Для підприємств, що досліджувались за обраними методами у певних умовах, можна обрати модель, яка сполучає елементи підприємницької моделі, оскільки в ній наголошується на пошук нових можливостей, на зміни і прийняття обґрунтованих рішень. Акцент на приведенні у відповідність «того, що можливо», з «тим, що треба досягти», що передбачає формування «поля стратегічних рішень» для перетворення наявних тенденцій у належному напрямі з метою досягнення потрібних параметрів розвитку підприємства дає можливість активізувати модель на основі «стратегічної прогалини». Дослідження включають також модифікований SWOT-аналіз, на основі якого робиться прогноз за трьома сценаріями. Крім того, передбачається орієнтація підприємства на довгострокову конкурентоспроможність шляхом використання більш широкого спектру стратегічних заходів. У зв'язку з цим, здійснюється моделювання на створенні та підтримці конкурентоспроможності підприємства. Особливістю моделі, що пропонується для використання, є акцентування на фрактальній структурі як зовнішнього середовища, так і підприємства.

Формування моделей стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства відбувається за умови використання фундаментальних принципів:

1. Простота. У моделі узагальнюються тільки визначальні складові елементи об'єкта, який моделюється, а також суттєві взаємозв'язки у системі управління.

2. Об'єктивність – базується на домінуванні об'єктивної оцінки під час визначення головних характеристик моделі системи, зниженні суб'єктивізму процесу моделювання.

3. Комплексність – визначає, що в процесі моделювання системи враховані всі аспекти підприємницької діяльності в ньому беруть участь фахівці різних напрямів. Такий підхід дає можливість узагальнити різні точки зору та сприяє об'єктивності моделі.

4. Ефективність – передбачає побудову моделі із максимально можливим за певних умов рівнем отриманого ефекту від використання системи стратегічного управління.

5. Відповідність моделі визначеній меті та завданням. Форма та структура моделі, в якій точно визначені правила функціонування об'єкта моделювання, має ґрунтуватися на основних підходах щодо досягнення мети діяльності підприємства [99, 126].

Процес моделювання системи стратегічного управління повинен відповідати таким вимогам:

- оперативність;
- якість стратегічних рішень;
- мінімізація часових витрат на реалізацію стратегічних рішень;
- гнучкість та швидка адаптація до впливу зовнішніх та внутрішніх чинників;
- відповідність до регіональної стратегії розвитку сфери харчування;
- ефективний зворотний зв'язок між суб'єктом та об'єктом управління;
- можливість формування кластерних утворень як закономірного результату розвитку зовнішніх та внутрішніх фрактальних структур;
- можливість формування ефективного механізму управління, здатного підвищити як конкурентний статус підприємства ресторанного господарства, так і якість та ефективність сфери харчування регіону.

Принципово важливим є перший етап концептуальної моделі стратегічного управління підприємства – це вибір концепції управління діяльністю підприємства.

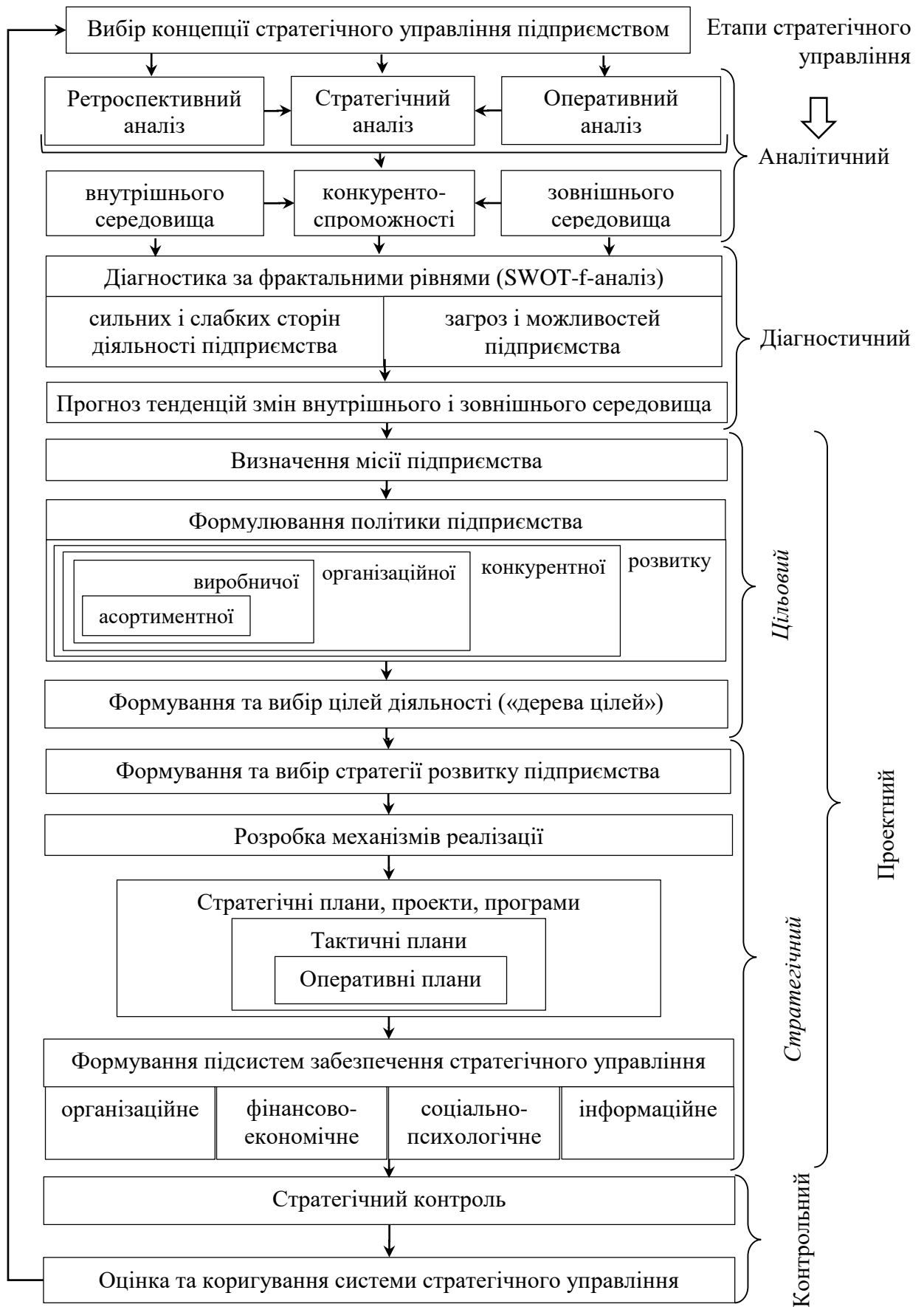


Рис. 3.8. Загальна модель стратегічного управління підприємства
Джерело: розроблено автором за [222].

Визначена вище акцентуалізація на системний підхід і роль стратегічного управління в ньому потребує пояснення сутності першого за цією моделлю стратегічного вибору.

Мета стратегічного управління полягає у забезпеченні конкурентоспроможності підприємства у довгостроковій перспективі. З позиції системного підходу це означає стійкість і гнучкість в умовах високої турбулентності чинників зовнішнього середовища, відображає здатність підприємства зберігати свою цілісність, функціонувати в заданому режимі при різних внутрішніх і зовнішніх впливах, а також розвиватися [132].

Тому на підприємствах ресторанного господарства необхідно проводити аналіз внутрішнього середовища за фрактальними складовими: асортиментом ресторанної продукції, технологіями виробництва та обслуговування, сукупністю бізнес-процесів та системи управління ними (взаємодія суб'єкта та об'єкту), потенціалом підприємства ресторанного господарства, сформованого відповідно до попиту на ресторанну послугу, за змінами та типом (рівнем) організації ресторанного господарства для визначення відповідності забезпечення виконання стратегічних цілей.

Засобами реалізації та розвитку стратегічного потенціалу підприємства ресторанного господарства є прийоми (форми) стратегічного, тактичного та оперативного управління та методи менеджменту з підвищення ефективності стратегічного управління.

Оскільки запропонована модель стратегічного управління базується на фрактальній структурі зовнішніх та внутрішніх чинників, її складовими визначено функціональну фрактальну структуру підприємства ресторанного господарства (рис. 1.4) та організаційну фрактальну структуру ресторанного господарства (рис. 1.2). Функціональна фрактальна структура є основою формування місії та базових політик підприємства (рис. 1.8). Аналогічно вибудовується і «дерево цілей» підприємства.

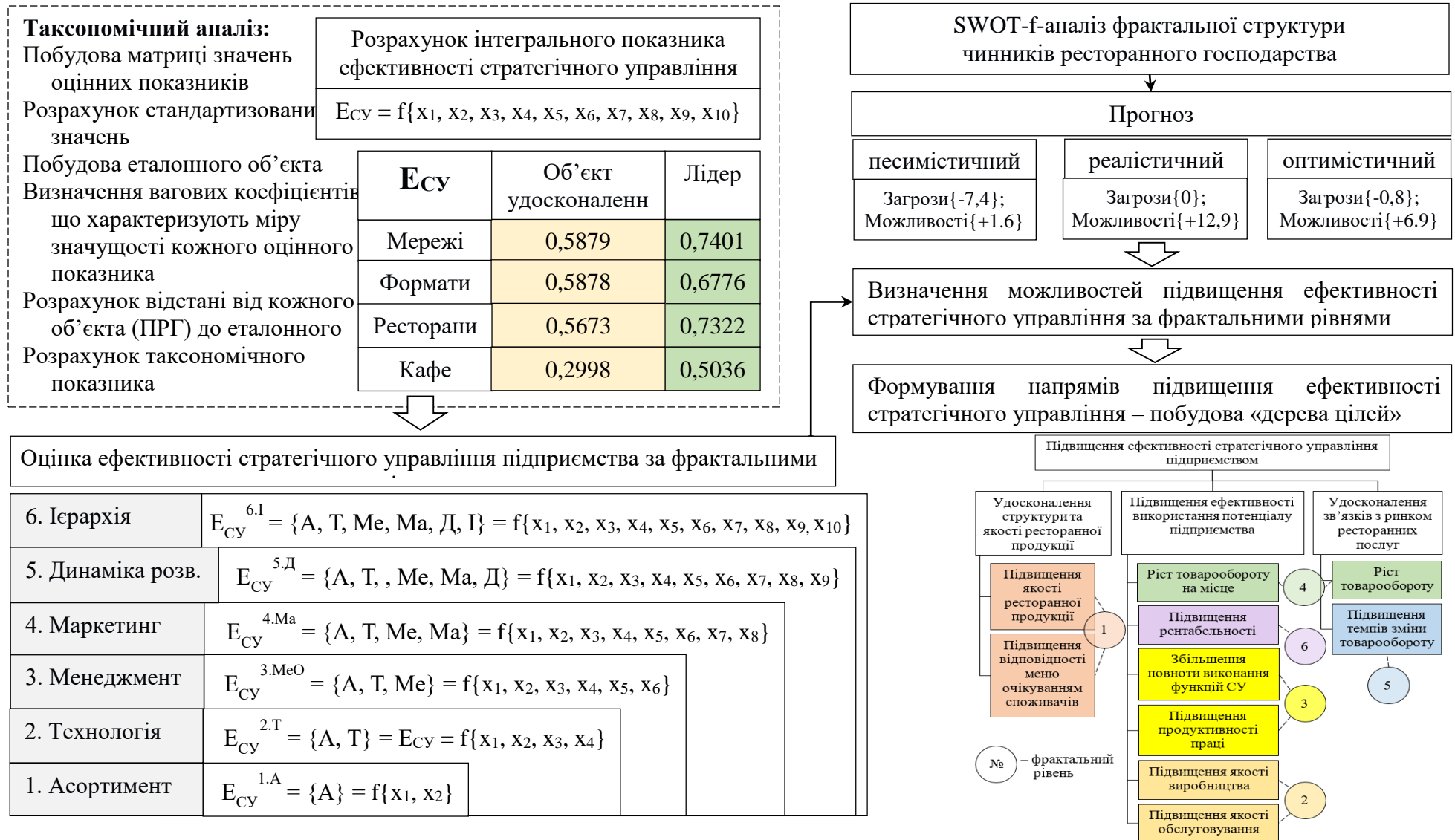


Рис. 3.9. Процес формування напрямів стратегічного управління підприємства ресторанного господарства
 Джерело: побудована автором.

Зв'язуючою системою у представленій моделі системи стратегічного управління є чотирьохступенева фрактальна модель показників ефективності стратегічного управління (рис. 3.10).

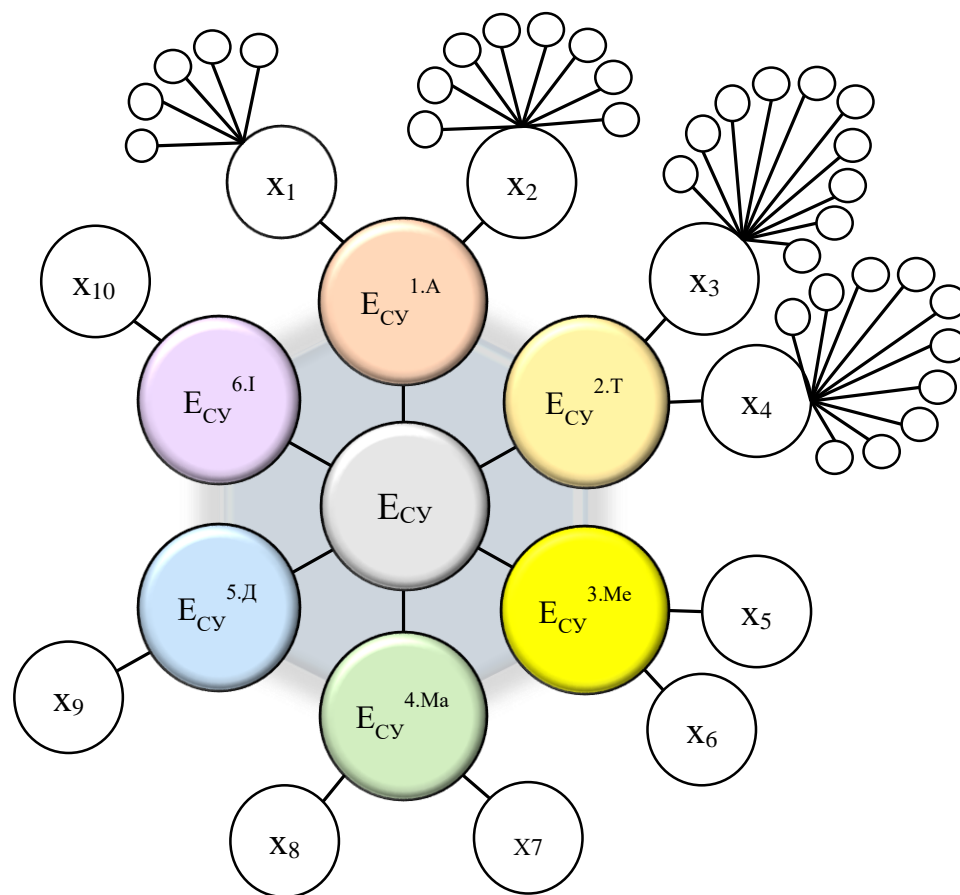


Рис. 3.10. Фрактальна модель показників ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства

Джерело: розроблено автором

Використання моделі системи стратегічного управління приводить до виділення пріоритетних напрямів розвитку підприємства. По суті, продовжується застосування принципу ранжування стратегічних завдань, або принципу Парето. В результаті формується система стратегічних рішень з набором різної пріоритетності. Для економічної системи, яка досліджується як фрактальна, цей результат представляється дуже важливим з теоретичної та практичної точки зору. Застосування декількох пріоритетних стратегічних рішень доцільно за умов реалістичного прогнозу. Обмеження напрямів

зумовлено певними витратами на реалізацію заходів. Тому підприємство буде обирати рівно стільки заходів, скільки потрібно для досягнення поставленої мети – підвищення ефективності стратегічного управління до визначеного рівня. Весь набір можливих рішень, розподілених за фрактальними рівнями, реалізується тільки тоді, коли ставиться мета досягти рівня лідера ринкової ніші, або перевищити цей рівень. У цьому випадку активізується весь потенціал підприємства, але все ж таки враховуються ті пріоритетні напрями, які були отримані за результатами таксономічного аналізу та визначають найбільший ефект. За песимістичним прогнозом підприємство обмежується заходами, які, з одного боку, спроможні підтримувати конкурентоспроможність на рівні, що встановився, з іншого, є найменш витратними. Результатом взаємодії внутрішніх та зовнішніх фрактальних систем за різних прогнозних умов (песимістичний, реалістичний, оптимістичний сценарії) стає формування внутрішніх та зовнішніх кластерів. Дослідження фрактальних систем свідчить про закономірний їх розвиток у бік формування кластерних утворень [194]. Ця закономірність характеризує системи будь-якого рівня, від природних біологічних та штучних технічних до соціальних і соціально-економічних. Як свідчать дослідження Б. Мандельброта, періоди високої турбулентності мають тенденцію збиратися у «кластери». Результати проведеного дослідження свідчать про підвищення нестійкості більш складних форм. Водночас це є проявом більшої гнучкості та адаптивності.

Внутрішні кластери – це система фрактальних елементів, яка формується навколо визначеної головної мети підприємства і складається із напрямів (заходів) розвитку, актуальних за даних умов їх використання. Чим амбіційніше стратегічна мета, тим більше фрактальних елементів охоплює кластер. Зовнішні кластери – це об'єднання самостійних суб'єктів підприємницької діяльності, які зацікавлені в ефективному функціонуванні та розвитку системи (стейкхолдери). Об'єднання здійснюється на основі загальних для використання сполучень (фрактальних елементів), а саме

асортименту, технологій, менеджменту, системи взаємодії з ринком (маркетинг), розвитку, ієрархії. Стейкхолдерами ресторанних кластерів є постачальники сільськогосподарської сировини та готової продукції (підприємства АПК, торгівлі), обладнання, робочої сили (заклади освіти, кадрові агенції), наукових розробок, споживачів послуг (підприємства готельного господарства, туристичної індустрії), розважальні підприємства, тощо. Важливим висновком з проведених досліджень є усвідомлення можливості формування кластерів за фрактальною ієрархією. У цьому випадку об'єднання інтересів суб'єктів, які прагнуть увійти до складу кластера, здійснюється на тому рівні, в якому зацікавлені сторони. Потенційні стейкхолдери є суб'єктами видів економічної діяльності, представлених у табл. 1.1 першого розділу дисертаційного дослідження.

Представлена на рис. 3.11 система відображає лише переважний характер зацікавленості стейкхолдерів, тому в даному сенсі вона є умовною. Будь-яка бізнес-структура або некомерційна організація може проявити інтерес до будь-якого аспекту діяльності підприємства ресторанного господарства, і це стане підґрунтям для формування і розвитку кластеру.

Дослідження, проведені з метою визначення пріоритетних напрямів розвитку кафе КЗ, показали, що для виведення підприємства на рівень лідерських позицій, треба активізувати роботу за шістьма напрямками, які характеризуються відповідними показниками, а саме підвищити: рівень відповідності меню очікуванням споживачів (1-й пріоритет), повноту виконання функцій СУ та товарообороту на місці (2-й), обсяг товарообороту (3-й), темп зміни товарообороту (4-й), продуктивність праці (5-й) та якість ресторанної продукції (6-й). Причому для досягнення рівня лідера необхідно змінити значення всіх цих показників.

В результаті рівні ефективності зміняться так: підприємство КЗ підвищить значення ефективності стратегічного управління з 0,2998 до 0,4977, а підприємство К4 (лідер), змінить значення з 0,5036 до 0,4916. Відкритість системи

оцінки призводить до нерівномірності у зміні ефективності, підприємств, що досліджуються.



Рис. 3.11. Структура потенційних стейкхолдерів у фрактальній системі ресторанного господарства (ресторанному кластері).

Джерело: розроблено автором

Так, у результаті комплексу заходів ефективність стратегічного управління кафе К3 зростає на 66%, а ефективність стратегічного управління кафе К4 – знижується на 23,8%. Нове значення показника ефективності означає перевищення рівня, який відповідає цілям за умов реалістичного прогнозу. Тобто, для реалізації реалістичного прогнозу керівництво кафе може сформулювати набір, який містить від двох до шести заходів (рис. 3.12).

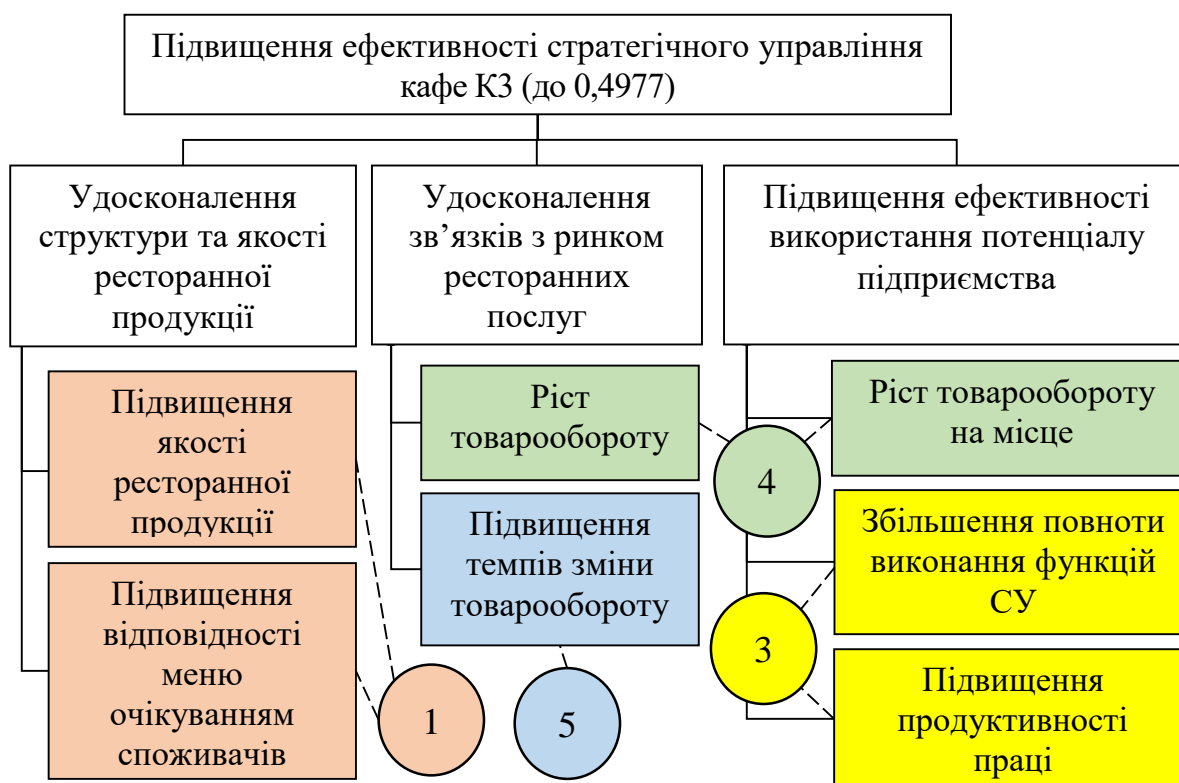


Рис. 3.12. «Дерево цілей» підвищення ефективності стратегічного управління кафе К3 (за реалістичним прогнозом).

Джерело: розроблено автором

Мета підвищення ефективності стратегічного управління до рівня, який перевищує рівень лідера, потребує більших зусиль (рис. 3.13). Для реалізації оптимістичного прогнозу можливі два варіанти:

1) зміна визначених показників в межах фрактальних елементів до рівня, який перевищує значення показників кафе-лідера К4. Наприклад, додаткове підвищення значень показників x_1 та x_2 приводить до підвищення ефективності кафе К3 до рівня 0,5199 (ефективність лідера знижується відповідно до 0,4910). Так, у результаті комплексу заходів ефективність стратегічного управління кафе К3 зростає на 73,4%, а ефективність стратегічного управління кафе-лідера К4 – знижується на 25%. Отже, додаткові заходи з підвищення якості ресторанної продукції та відповідності меню очікуванням споживачів дають приріст ефективності ще на 7,4%.

2) додаткове включення до складу показників, що потребують змін, тих, які за результатами таксономічного аналізу не доречно було змінювати,

оскільки значення показників лідера були гіршими, ніж в аналізованому підприємстві. У нашому випадку до складу показників можуть бути включені якість обслуговування, якість виробництва та рентабельність. Їх використання дозволяє задіяти всю фрактальну систему стратегічного управління і зробити якісні перетворення підприємства. Цей варіант допускає перехід до підприємства іншого типу, зміну формату, концепції, включення до складу кластеру.



Рис. 3.13. «Дерево цілей» підвищення ефективності стратегічного управління кафе К3 (за оптимістичним прогнозом).

Джерело: розроблено автором

Система стратегічного управління, яка створюється з метою формування й реалізації стратегій розвитку, в силу своєї специфіки є об'єктом постійного

впливу чинників зовнішнього середовища (рис. 3.14). Відповідно, за необхідності можуть вноситись корективи щодо формулювання цілей, формування стратегії, її реалізації чи відносно оцінювання ефективності реалізації стратегії.

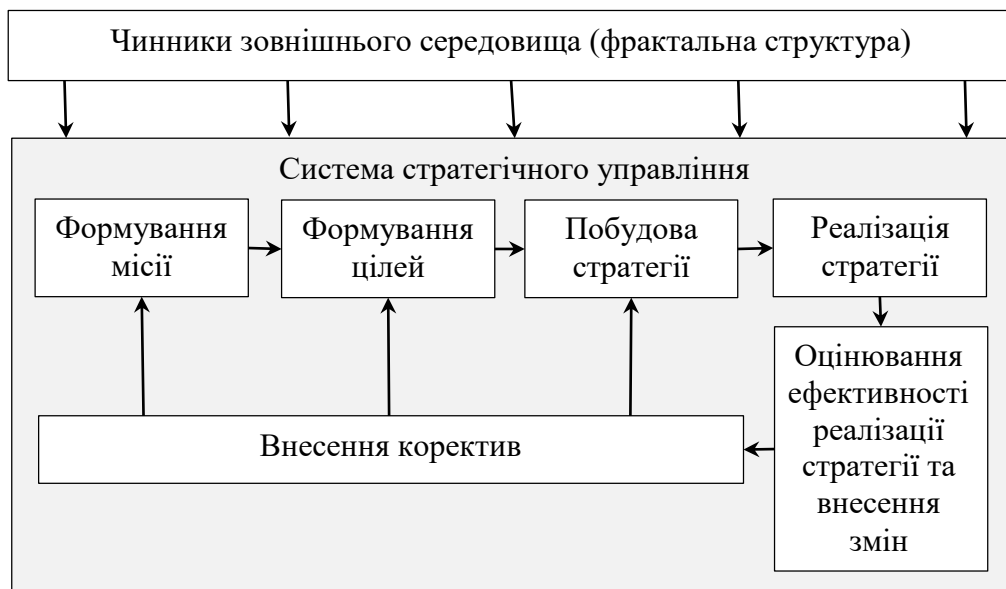


Рис. 3.14. Взаємозв'язок завдань стратегічного управління підприємства ресторанного господарства із зовнішнім середовищем

Джерело: побудовано автором

Фрактальній структурі стратегій та політик (рис. 1.8, табл. 1.6) відповідає схема процесу формування стратегій та їх реалізації (рис. 3.15).

Як зазначалося, для переходу до рівня ефективності стратегічного управління підприємства-лідера використовується практично весь комплекс інструментів стратегічного управління. Тому актуальним залишається завдання вибору і формулювання не однієї, а декількох політик, які, в свою чергу, визначають стратегію. Стратегії, спрямовані на досягнення та закріплення підприємства на визначеному ієрархічному місці у галузі та міжгалузевому просторі (тип ЗРГ, мережа, формат, кластер) віддзеркалюють сукупність політик, які концентруються у місії підприємства.



Рис. 3.15. Схема процесу формування стратегій та їх реалізації
Джерело: розроблено автором.

З метою ефективного функціонування стратегічне управління повинно містити весь набір функцій управління, а саме планування, організацію, мотивацію та контроль. Завершальна функція контролю виконує роль зворотного зв'язку. В результаті система набуває завершеного вигляду і всі ознаки відкритої кібернетичної системи.

Завдяки функції організації підприємства ресторанного господарства отримують інструменти формування порядку із функціональних та організаційних фрактальних елементів системи. Формування підсистем ґрунтується на фрактальних особливостях, притаманних процесу стратегічного управління підприємства ресторанного господарства.

У підприємстві ресторанного господарства функції стратегічного управління виконують директор, завідувач виробництвом, метрдотель і бухгалтер. Роль кожного визначається займаною посадою і специфікою функцій управління. Кожну функцію можна розглядати як дію з формування певного управлінського рішення, яке складається з етапів його підготовки, прийняття та реалізації. Рішення має бути підготовлено, узгоджено, затверджено та реалізовано. В результаті для виконання певної роботи зі стратегічного управління формується «трикутник ролей» (див. п. 1.2), в якому одна особа затверджує рішення, інша – бере відповідальність за підготовку та реалізацію рішення, третя – бере участь у прийнятті рішення (табл. 3.14).

Дані таблиці 3.14 свідчать про те, що затвердження всіх стратегічних рішень, крім формування корпоративної культури та ефективного лідерства, здійснює директор підприємства. Завідувач виробництвом та метрдотель приймають ключові рішення щодо організації виробництва та обслуговування і несуть повну відповідальність за їх реалізацію. З питань загальноорганізаційних вони беруть участь у прийнятті рішень.

Розподіл відповідальності під час виконання функцій стратегічного управління

Функції стратегічного управління	Ключові посадові особи ПРГ			
	Керівник виробничо-обслуговуючої системи	Керівник виробничої підсистеми	Керівник обслуговуючої підсистеми	Керівник контрольно-аналітичної підсистеми
1. Аналіз внутрішнього середовища	+	+/-	+/-	+/-
2. Аналіз зовнішнього середовища	+	+/-	+/-	-/+
3. Аналіз конкурентоспроможності	+	+/-	+/-	+/-
4. Діагностика сильних і слабких сторін діяльності підприємства	+	+/-	+/-	+/-
5. Діагностика загроз і можливостей підприємства	+	+/-	+/-	+/-
6. Прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища	+	+/-	+/-	+/-
7. Визначення місії та політики підприємства	+	-/+	-/+	-/+
8. Формування та вибір цілей діяльності	+	+/-	+/-	+/-
9. Формування та вибір стратегії розвитку підприємства	+	+/-	+/-	+/-
10. Розробка механізмів реалізації стратегії через формування планів, проектів і програм розвитку підприємства	+	+/-	+/-	+/-
11. Розробка стратегічних планів, проектів, програм	+	+/-	+/-	+/-
12. Формування підсистем забезпечення стратегічного управління	+	+/-	+/-	+/-
13. Формування стратегічного бюджету	+	-/+	-/+	+/-
14. Розподілення повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління	+	+/-	+/-	+/-
15. Формування організаційної структури	+	-/+	-/+	+/-
16. Формування корпоративної культури та ефективного лідерства	+/-	+/-	+/-	+/-
17. Формування умов для навчання та професійної освіти працівників	+	+/-	+/-	-/+
18. Залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень	+	+/-	+/-	+/-
19. Контроль реалізації стратегії підприємства	+	+/-	+/-	+/-
20. Оцінка та коригування системи стратегічного управління	+	+/-	+/-	+/-

Умовні позначки: + – затвердження рішення;

+/- – прийняття та реалізація рішення, відповідальність;

-/+ – участь у прийнятті рішення;

Джерело: розроблено автором.

Оскільки система стратегічного управління спрямована на досягнення цілей, що визначаються показниками за фрактальними рівнями, важливим питанням стає розподіл відповідальності за досягнення значень цих показників. Таблиця 3.15 складена на основі схеми (рис. 3.12), яка розкриває сутність взаємодії посадових осіб у процесі підготовки, прийняття та реалізації стратегічних рішень. Так, посадові особи несуть повну відповідальність за підготовку, прийняття та реалізацію ключових рішень (5 балів) (рис. 3.16). Такими рішеннями для завідувача виробництвом є забезпечення якості ресторанної продукції та якості виробництва, а також відповідності меню очікуванням споживачів. Метрдотель несе повну відповідальність за якість обслуговування.

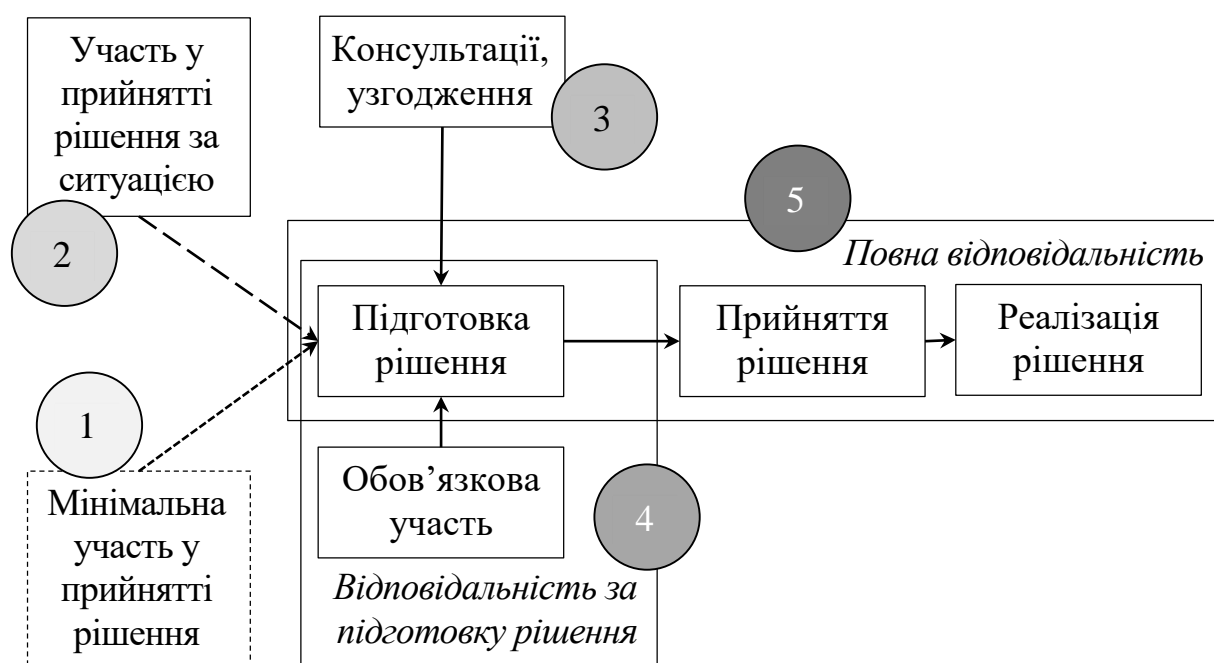


Рис. 3.16. Ступінь участі та відповідальність у процесі підготовки, прийняття та реалізації стратегічних рішень.

Джерело: розроблено автором

Директор підприємства відповідає за досягнення всіх показників за фрактальними рівнями. Однак, особлива увага спрямована на забезпечення обсягу товарообороту та рентабельності. Рівень виконання стратегічної функції, що оцінюється 4 балами, передбачає відповідальність за підготовку якісного рішення. За деякими функціями потрібні обов'язкові консультації та узгодження (3 бали). Участь у прийнятті рішення за ситуацією оцінюється у 2

бали. За певних умов участь може бути мінімальною (1 бал). Таблиця 3.15 дає уявлення про роль ключових посадових осіб у виконанні функцій стратегічного управління та забезпеченні цільових значень показників.

Таблиця 3.15

Розподіл відповідальності за досягнення значень показників фрактальних рівнів підприємства ресторанного господарства

Фрактальні детермінанти	Показники	Ключові посадові особи			
		Керівник виробничої підсистеми	Керівник обслуговуючої підсистеми	Керівник контрольно-аналітичної підсистеми	Керівник виробничо-обслуговуючої системи
6. Ієрархія	Рентабельність	4	4	2	5
5. Динаміка розвитку	Середньорічний темп зміни товарообороту	1	2	2	5
4. Маркетинг	Товарооборот на місці	1	4	2	2
	Товарооборот	3	3	3	5
3. Менеджмент	Повнота виконання функцій стратегічного управління	2	2	1	3
	Продуктивність праці	4	4	1	5
2. Технологія	Якість обслуговування	2	5	1	2
	Якість виробництва	5	1	1	2
1. Асортимент	Відповідність меню очікуванням споживачів	5	4	1	1
	Якість ресторанної продукції	5	1	1	1

Умовні позначки:

- 5 – повна відповідальність за підготовку, прийняття та реалізацію рішення;
- 4 – відповідальність за підготовку рішення;
- 3 – обов'язкові консультації, узгодження;
- 2 – участь у прийнятті рішення за ситуацією;
- 1 – участь у прийнятті рішення мінімальна.

Джерело: розроблено автором.

Отже, розроблені матриці розподілу відповідальності за виконання функцій стратегічного управління та за досягнення цільових значень показників фрактальних детермінантів підприємства ресторанного господарства дозволяють оптимізувати процес та забезпечити ефективне функціонування системи стратегічного управління.

Висновки за розділом 3

1. З метою підвищення ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства розроблено матриці можливих змін їх значень, які орієнтують на конкретні стратегічні цілі фрактальних детермінантів за умов песимістичного, реалістичного або оптимістичного прогнозів. Для визначення конкретних напрямів розвитку підприємств ресторанного господарства запропоновано використовувати сучасні методи порівняння значень показників фрактальних рівнів досліджуваного підприємства з лідером певної групи підприємств.

2. Вирішення завдання підвищення ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства забезпечує методика, за якою оцінюється наближення аналізованого підприємства до підприємства-лідера за рахунок поліпшення кожного відповідного факторного показника, що визначає рівень ефективності на аналізованому підприємстві. Для більшості підприємств обраної сукупності, що входять до складу мереж, пріоритетними завданнями є підвищення обсягу товарообороту та продуктивності праці. Для підприємств – форматів – це підвищення товарообороту у розрахунку на 1 посадкове місце. Для ресторанів – підвищення обсягу товарообороту, товарообороту у розрахунку на 1 посадкове місце та продуктивності праці. Пріоритетними завданнями для кафе крім підвищення обсягу товарообороту, товарообороту у розрахунку на 1 посадкове місце та продуктивності праці є підвищення відповідності меню очікуванням споживачів.

3. Для визначення пріоритетних напрямів підвищення повноти виконання функцій стратегічного управління у підприємствах ресторанного господарства порівнювались значення показника повноти виконання функцій в аналізованому підприємстві з підприємством-лідером. Розходження значень показника аналізованого підприємства з лідером становить у групі мереж 6 функцій, форматів – 7, ресторанів – 8, кафе – 13. Пріоритетним напрямом підвищення повноти виконання функцій стратегічного управління у підприємствах ресторанного господарства визначено поступове зменшення

розриву у виконанні функцій з підприємством-лідером і подальше удосконалення стратегічного управління.

4. Запропоновано методику визначення пріоритетних заходів з підвищення ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства, яка відрізняється оцінкою фрактальної структури ресторанного господарства, можливістю складання песимістичного, реалістичного та оптимістичного прогнозів загроз і можливостей підприємства та оцінкою повноти виконання функцій стратегічного управління.

5. Запропонована загальна модель «дерева цілей» підприємства ресторанного господарства, яка відображає зв'язки із фрактальними детермінантами підприємства ресторанного господарства, та система заходів з розвитку ресторанного господарства, утворених за фрактальними елементами, дає можливість застосовувати їх з урахуванням результатів таксономічного аналізу.

6. Запропоновані пріоритетні стратегічні заходи розвитку підприємств М7, Ф5, Р3 та К3, розподілені за фрактальними рівнями відповідно до прогнозних сценаріїв розвитку, сприяють формуванню системи дій, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління за рахунок синергетичних ефектів фрактальних структур підприємств ресторанного господарства.

7. Розроблена структурно-логічна модель визначення пріоритетних напрямів підвищення ефективності стратегічного управління підприємством ресторанного господарства дає системне уявлення про всі аспекти взаємодії фрактальних детермінантів підприємства і зовнішніх чинників. Використання моделі системи стратегічного управління сприяє розробці пріоритетних напрямів розвитку підприємства за рахунок ранжування стратегічних завдань, або застосування принципу Парето. Вибір кількості та видів стратегічних заходів визначається оцінкою прогнозного сценарію, можливостями підприємства та цілями підприємницької діяльності. Застосування декількох пріоритетних стратегічних рішень доцільно за умов реалістичного прогнозу.

Весь набір можливих рішень, розподілених за фрактальними рівнями, реалізується з метою досягнення рівня лідера ринкової ніші, або перевищення цього рівня. За песимістичним прогнозом підприємство обмежується заходами, які, з одного боку, спроможні підтримувати конкурентоспроможність на рівні, що встановився, з іншого, є найменш витратними.

8. Результатом взаємодії внутрішніх та зовнішніх фрактальних систем за різних прогнозних умов (песимістичний, реалістичний, оптимістичний сценарії) стає формування внутрішніх та зовнішніх кластерів. Внутрішні кластери характеризують модель «дерева цілей» та фрактальна модель показників ефективності стратегічного управління підсистемами підприємств ресторанного господарства. Зовнішні кластери характеризує структура потенційних стейкхолдерів у фрактальній системі ресторанного господарства. Об'єднання здійснюється на основі загальних для використання фрактальних елементів, а саме асортименту, технологій, менеджменту, системи взаємодії з ринком (маркетинг), розвитку, ієрархії.

9. З метою організаційного забезпечення ефективного функціонування системи стратегічного управління розроблено матриці розподілу відповідальності за виконання функцій стратегічного управління та за досягнення значень показників фрактальних рівнів підприємства ресторанного господарства. Для оптимізації процесу стратегічного управління на основі фрактальних принципів стратегічного розвитку визначено ступінь участі та відповідальності у процесі підготовки, прийняття та реалізації стратегічних рішень, що дозволяє оптимізувати процес стратегічного управління на основі фрактальних принципів стратегічного розвитку.

Матеріали третього розділу дисертації опубліковано у наукових працях автора [185, 186, 189, 190, 237, 239, 241]

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі наведено теоретичне узагальнення та нове вирішення наукового завдання щодо обґрунтування теоретичних засад і розробки науково-методичного інструментарію стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства. В процесі дисертаційного дослідження досягнута поставлена мета та завдання, що дозволяє зробити наступні висновки.

1. Ґрунтуючись на теорії фракталів та положеннях щодо фрактальної структуризації соціально-економічних систем, уточнено сутність підприємства ресторанного господарства як складної нестійкої самоподібної фрактальної виробничо-обслуговуючої системи, яка прагне до саморозвитку; розроблено концептуальну модель системи функціональних фрактальних детермінантів ресторанного господарства (асортимент, технологія, менеджмент, маркетинг, динаміка розвитку та ієрархія) та фрактальну модель ресторанного господарства за організаційним підходом (людина, посада, підрозділ, підприємство, об'єднання підприємств (мережа, кластер) ринок ресторанних послуг). На основі застосування системи базових еволюційних принципів (необхідності, достатності, керованості, самоорганізації, змінності, структурно-функціональної системності та єдності і нескінченності) сформовано ієрархію фрактальних детермінантів підприємств ресторанного господарства.

2. На основі дослідження галузевої специфіки форм, структур та функцій стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства з урахуванням фрактальних властивостей розкрито сутність та завдання стратегічного управління як діяльності, яка має на меті забезпечення конкурентних переваг, стійкості та гнучкості підприємства у довгостроковій перспективі за рахунок високих динамічних організаційних можливостей фрактальних детермінантів до саморозвитку. Враховуючи зміст і види стратегічної діяльності обґрунтовано перелік 20 функцій стратегічного управління (аналізу, планування, організації, мотивації, контролю), які мають

виконувати підприємства ресторанного господарства та методичні підходи до оцінки їх виконання центрами відповідальності (керівники лінійні, виробничої обслуговуючої та контрольно-аналітичної підсистем).

3. З метою формування і розвитку стратегічного управління підприємств ресторанного господарства на основі фрактального підходу розроблено концептуальну модель стратегічного управління, а також сформовано систему показників оцінки ефективності стратегічного управління (якість ресторанної продукції, відповідність меню очікуванням споживачів, якість виробництва та якість обслуговування, повнота виконання функцій стратегічного управління, продуктивність праці, товарооборот, товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце, темп зміни товарообороту, рентабельність), які характеризують відповідні фрактальні детермінанти.

З метою адекватного реагування на вплив зовнішнього середовища, для кожного варіанту (оптимістичного, реалістичного та песимістичного) прогнозного сценарію запропоновано доцільні межі стратегічного розвитку, які орієнтуються на власні досягнення підприємства та досягнення лідера відповідної групи підприємств ресторанного господарства.

4. За результатами аналізу розвитку ресторанного господарства виявлено позитивні тенденції зростання кількості підприємств, збільшення їх загальної потужності, ускладнення форм організації ресторанного бізнесу, розвиток концептуальних і національних моделей об'єднання та кластеризації підприємств ресторанного господарства, що зумовлює необхідність фрактальної структуризації чинників зовнішнього та внутрішнього середовища. Для їх адекватної стратегічної оцінки запропоновано SWOT-f-аналіз, який представляє модифікацію класичної методики з урахуванням ієрархічної структуризації фрактальних елементів ресторанного господарства (асортимент та якість ресторанної продукції; бізнес-процеси; менеджмент, персонал; підприємство-ринок; галузь (кластери); економіка, суспільство).

5. Результати аналізу повноти виконання функцій стратегічного управління виявили недостатній рівень використання системи стратегічного управління. Повнота виконання функцій стратегічного управління

нерівномірна і складає у підприємствах – форматах 51,4%, у підприємствах, що входять до складу мереж – 45,8%, у ресторанах – 41,8% і у кафе – 27,7%, що свідчить про більшу потребу у застосуванні стратегічного інструментарію у підприємствах, які мають більш високу форму організації.

6. За результатами таксономічного аналізу ефективності стратегічного управління підприємств у складі мереж, форматів, повносервісних ресторанів та кафе м. Харкова виявлено тенденцію зростання значень інтегрального показника у більш складних функціонально-структурованих та кластеризованих за формою підприємств. Встановлено тенденцію зменшення розриву між рівнями ефективності стратегічного управління підприємств лідерів та аутсайдерів від кафе до мереж, яка обумовлюється процесом інституційного ізоморфізму, та тенденцію зниження ефективності стратегічного управління з першого фрактального рівня до четвертого і подальше збільшення на п'ятому і шостому фракталі, що обумовлено недостатньою ефективністю стратегічного управління і виконанням підприємствами ресторанного господарства обмеженого кола і лише найпростіших функцій стратегічного управління.

З метою виявлення впливу стратегічного управління на загальні результати діяльності виявлено високу кореляційну залежність між ефективністю стратегічного управління та повнотою виконання функцій стратегічного управління. Дослідження показало, що за умов оптимального поєднання місця розташування підприємства та його концепції, більша увага до виконання стратегічних функцій є запорукою вищої ефективності стратегічного управління та конкурентоспроможності підприємства ресторанного господарства.

7. Для аргументованого вибору напрямів підвищення ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства розроблено матриці можливих змін їх значень (досягнення або перевищення фрактальних показників підприємства-лідера, стабілізація на досягнутому рівні або зниження рівня), які орієнтують на конкретну стратегічну мету, що ставиться в межах кожної фрактальної детермінанти за умов песимістичного,

реалістичного або оптимістичного прогнозів. Пріоритетним напрямом підвищення повноти виконання функцій стратегічного управління у підприємствах ресторанного господарства визначено поступове зменшення розриву у виконанні функцій з підприємством-лідером і подальше удосконалення стратегічного управління.

8. З метою доцільності та ефективності застосування запропоновано пріоритетні стратегічні заходи розвитку обраних із кожної групи підприємств М7, Ф5, Р3 та К3, які розподілено за фрактальними рівнями відповідно до прогнозних сценаріїв розвитку. Вибір кількості та видів стратегічних заходів визначається оцінкою прогнозного сценарію, можливостями підприємства та цілями підприємницької діяльності.

9. З метою формування кластерів як результату взаємодії внутрішніх та зовнішніх фрактальних систем на основі декомпозиції цілей розроблено моделі фрактальних рівнів підприємств, показників ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства та структури потенційних стейкхолдерів ресторанних об'єднань. Об'єднання зусиль стейкхолдерів у кластері здійснюється на основі загальних для використання фрактальних детермінантів.

З метою організаційного забезпечення ефективного функціонування системи стратегічного управління розроблено матриці розподілу відповідальності за виконання функцій стратегічного управління та за досягнення значень показників фрактальних рівнів підприємства ресторанного господарства. Для оптимізації процесу стратегічного управління на основі фрактальних принципів стратегічного розвитку визначено ступінь участі та відповідальність у процесі підготовки, прийняття та реалізації стратегічних рішень, що дозволяє оптимізувати процес стратегічного управління на основі фрактальних принципів стратегічного розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Алешугіна Н., Зеленська О. Тенденції та перспективи розвитку ринку ресторанних послуг. Науковий вісник Чернігівського державного інституту економіки і управління. Серія «Економіка». 2012. № 1(13). С. 92–98.
2. Алмазов А. А. Фрактальная теория рынка Forex. М.: Адмирал Маркетс, 2009. 291 с.
3. Андренко І.Б., Кравець О.М., Писаревский І.М. Менеджмент готельно-ресторанного господарства : навч. посібнок. Х.: ХНУМГ, 2014. 92 с.
4. Андросова Т.В. Оцінка конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства : монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. 144 с.
5. Анісімов Г., Жуков Є. Аналіз розвитку загальнодоступної мережі ресторанного господарства Харкова. Вісник Міжнародного Слов'янського університету. Серія «Економічні науки», 2009. № 12(2). С. 17–22.
6. Анісімов Г., Жуков Є., Липовий Д. Аналіз стану мережі закладів ресторанного господарства адміністративних районів міста Харкова. Trajectoriâ Nauki = Path of Science. 2018. Vol. 4, № 1. С. 1001-1013.
7. Ансофф І. Новая корпоративная стратегия. СПб. : Питер Ком, 1999. 416 с.
8. Ансофф І. Стратегическое управление. Сокр. пер. с англ. М.: Экономика, 1989. 519 с.
9. Антонова В.А. Стратегическое развитие ресторанного бизнеса: теория и методология исследования : монографія. Донецк : ДонНУЭТ, 2008. 226 с.
10. Ареф'єва О. В., Городянська Д. М. Економічна стійкість підприємства: сутність, складові та заходи її забезпечення. Актуальні проблеми економіки. 2008. № 8. С. 83–90.
11. Арсеньев И. Комплексный подход к подбору персонала. Компании, построенные с использованием свойств фрактала. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. 84 с.
12. Арчибальд, Р. Д. Воропаев В. И., Столетов Г. И. Системная

методология управления проектами и программами [Электронный ресурс].
Режим доступа: <http://www.iteam.ru/>.

13. Астафьев Б.А. Стратегическое прогнозирование и управление на основе Генома и Законов Мира; теория и практика. Изд. 2-е, испр. и доп. М. : Ин-т холодинамики, 2007. 184 с.

14. Байдаков С. Л. Теория и методология стратегического управления мегаполисом и его территориальными единицами: автореф. дисс. на соискание учен. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент). М. : МГТУ им. Н.Э.Баумана. 2010. 37 с.

15. Барташевська Ю., Яворський А. Фрактальний аналіз фінансових ринків: теоретичні та практичні аспекти застосування. Європейський вектор економічного розвитку. 2015. № 1(18). С. 7–14.

16. Бачуріна І. Методологія виділення кластерів у агропромисловому секторі України. Економіка та держава. 2008. № 13. С. 3-7.

17. Бевзенко Л. Д. Социальная самоорганизация. Синергетическая парадигма: возможности социальных интерпретаций. К. 2002.

18. Беднягина М. В. Управление экономической устойчивостью предприятия. Экономическая кибернетика: системный анализ в экономике и управлении : сб. науч. тр. СПб. : Изд-во СПбГУЭФ, 2004. Вып. 10. С. 14–22.

19. Бесекерский В. А. Теория систем автоматического управления. СПб. : Профессия, 2003. 752 с.

20. Білявська Ю. В. Використання бенчмаркінгу в операційному процесі туристичного підприємства. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. 2014. № 2 (64). С. 78-84.

21. Богданов С. В. и др. Бенчмаркинг в сфере услуг : монографія. Шахты : ЮРГУЭС, 2009. 97 с.

22. Бодункова А. Г. Организационно-экономические механизмы управления предпринимательским университетом в системе обеспечения инновационного развития сферы услуг : дисс. на соискание учен. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 – Экономика и управление народным

хозяйством (по отраслям и сферам деятельности, в т.ч.: экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – сфера услуг). М. : Российский государственный ун-т туризма и сервиса. 2014.

23. Бодункова А. Г., Чёрная И. П. Развитие культуры предпринимательства: фракталы как модель и источник предпринимательского потенциала. Креативная экономика. 2011. № 8. С. 97-103.

24. Борисова О.О. Інноваційний розвиток системи економічної безпеки підприємств сфери ресторанного бізнесу: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 21.04.02 – Економічна безпека суб'єктів господарської діяльності. Вищий навчальний заклад «Університет економіки та права КРОК». К., 2017. 24 с.

25. Бритва Оккама [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://uk.wikipedia.org/wiki/Бритва_Оккама

26. Бруханський Р. Ф. Аналіз вимог системи стратегічного менеджменту до побудови стратегічноорієнтованої системи бухгалтерського обліку. Вісник ЖДТУ. Серія «Економічні науки». 2014. № 1 (67). С. 163–169.

27. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие. М.: МАИК «Наука / Интерпериодика», 1999. 270 с.

28. Василенко В. А. Менеджмент устойчивого развития предприятий : монография. Киев : Центр учебной литературы, 2005. 645 с.

29. Василенко В. О., Ткаченко Т. І. Стратегічне управління підприємством : навч. посібник. Вид. 2-ге, виправл. і доп. К. : ЦНЛ, 2004. 400 с.

30. Вачугов Д.Д., Березкина Т.Е., Кислякова Н.А. Основы менеджмента : учебное пособие. М., 2005.

31. Вильямс Б., Грегори-Вильямс Д. Торговый хаос II. М.: ИК «Аналитика», 2005. 208 с.

32. Виханский О.С. Стратегическое управление: учебник. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Экономистъ, 2008. 296 с.

33. Вікіпедія : вільна енциклопедія [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://uk.wikipedia.org/>.

34. Войцехович В.Э. Математические теории синергетики. Московский Синергетический Форум. Устойчивое развитие в изменяющемся мире. М., 1996.
35. Воробьев А. Д. Использование фрактальной теории в стратегическом планировании и управлении. Менеджмент в России и за рубежом, 2006. №1. С. 178-188.
36. Воронкова А. Е., Калюжна Н. Г., Отенко В. І. Управлінські рішення в забезпеченні конкурентоспроможності підприємства: організаційний аспект : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2008. 427 с.
37. Гавриленко Т.В. Стратегічне управління підприємством в умовах кризи : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук: спец. 08.06.01. К. : Київ. нац. ун-т технологій та дизайну. 2006. 24 с.
38. Гайдай П. И., Мисхожев Э. Р. Формирование структурной модели механизма управления экономической устойчивостью машиностроительного предприятия. Вестник Санкт-Петербургского университета ГПС МЧС России. 2012. № 4. С. 37–46.
39. Ганін В.І. Методологія соціально–економічного дослідження : навч. посібник. К. : Центр навч. л-ри, 2008. 224 с.
40. Герасименко В. Г., Бедрадіна Г. К. Управління якістю послуг туристичного підприємства на засадах бенчмаркінгу. Сучасні технології управління туристичним та готельно-ресторанним бізнесом : матеріали І Всеукр. наук.-прак. конф., м. Маріуполь 25 вересня 2009 р. Маріуполь : МДГУ, 2009. С. 40-42.
41. Герасимчук В. Управление предприятием как социально–экономической системой: функциональный поход. Экономика Украины. 2015. №4. С. 12-18.
42. Гиттис П.Х. Кластерный анализ – основные идеи и методы. М. : Изд. МГУ. 2000. 86 с.
43. Гіл Чарльз В.Л. Міжнародний бізнес : Конкуренція на глобальному ринку; пер. з англ. А. Олійник, Р. Ткачук. К. : Видавництво Соломії Павличко

«Основи», 2001. 856 с.

44. Гінда М.І. Тенденції розвитку ресторанного господарства. Актуальні проблеми економіки та управління в умовах системної кризи : матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції, м. Львів, 29 листопада 2016 р. Львів: МАУП, 2016. Ч.1. С. 301-306.

45. Головне управління статистики у Харківській області. Демографічні дані по Харківській області за січень-травень 2017 року. [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://kh.ukrstat.gov.ua/upload/publikacii/prez_bul_dem_dani_05.17.zip.

46. Головне управління статистики у Харківській області [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://kh.ukrstat.gov.ua/>.

47. Гольдштейн Г.Я. Стратегический менеджмент : конспект лекцій. Таганрог: Изд-во ТРТУ, 2003.

48. Гончар Л.О. Функціональне спрямування культурно-розважальної діяльності вітчизняних ресторанів. Вісник Маріупольського держ. ун-ту. Серія «Філософія, культурологія, соціологія». 2015. Вип. 9. С. 49.

49. Горелова И.В. Методика и инструментарий диагностики стратегии промышленного предприятия : дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : 08.00.05. Волгоград, 2007. 216 с.

50. Гросул В.А., Іванова Т.П. Тенденції сучасного розвитку підприємств ресторанного господарства в Україні та Харківській області. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2017. Вип. 1(49). Т.1. С. 143-149.

51. Гросул В.А., Аванесова Н.Е. Концепція стейкхолдерів в системі оцінки ефективності функціонування підприємства. Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія «Економіка, управління та адміністрування». 2010. № 2 (52). С. 233-236.

52. Даніалі, Ф. Дослідження загальних тенденцій ринку ресторанного господарства України. Економіка промисловості, 2012. 3-4(59-60). – С. 29–34.

53. Держстандарт України. (1999). Ресторанне господарство. Терміни

та визначення (ДСТУ 3862-99). Київ: Держстандарт України.

54. Джон О'Шонесси. Принципы организации управления фирмой. М.: Прогресс. 2006. 225 с.

55. Джонсон Дж., Шоулз К., Уигтингтон Р. Корпоративная стратегия: теория и практика. Пер. с англ. М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2007. 800 с.

56. Діяльність суб'єктів великого, середнього, малого та мікропідприємництва 2015. Держ. служба статистики України : стат. зб. К.: ТОВ Видавництво «Консультант», 2016. 514 с.

57. Довбня С. Б., Найдовська А. О., Хитько М. М. Стратегія підприємства : навч. посібник. Д.: НМетаАУ, 2011. Ч. 1. 71 с.

58. Дойль П. Маркетинг-менеджмент и стратегии. СПб.: Питер, 2003. 544 с.

59. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика. Пер. с англ. СПб.: Питер, 1999. 560 с.

60. Дорошенко В., Дмитрієва К. Територіальна організація підприємств ресторанного господарства України. Географія : зб. наук. праць. 2011. № 58. С. 27-30.

61. ДСТУ 4281:2004 «Заклади ресторанного господарства. Класифікація». Національний стандарт України. Київ : Держспоживстандарт України. 2004. 18 с.

62. Дубницький В. Вибір методу прогнозування вартості цінних паперів з урахуванням фрактальної вимірності ряду спостережень. Бізнес Інформ. 2011. № 7(1). С. 120–121.

63. Егупов Ю. А. Выбор эффективного решения многокритериальной задачи формирования производственного плана предприятия. Економіст. 2008. № 11. С. 76-80.

64. Егупов Ю. А. Повышение корректности многомерных оценок в процессе формирования производственной программы предприятия. Формування економічних стратегій розвитку підприємства, регіону, держави. Економічні інновації : зб. наук. пр. Одеса : ІПРЕЕД НАН України, 2009. Вип.

38. С. 68-80.

65. Егупов Ю. А., Литвинова В. А. Механизм обоснования эффективных путей и формирования оптимальной программы повышения конкурентоспособности продукции. *Економіст*. 2012. №8. С. 73-78.

66. Егупов Ю. А., Купинец Л. Е. Бизнес-план: методика разработки и анализа : навчальний посібник. Одеса: Оптимум, 2001. 230 с.

67. Енюков И. С. Методы, алгоритмы, программы многомерного статистического анализа : учебник. М. : Финансы и статистика, 1986. 232 с.

68. Ерохина Е.А. Теория экономического развития: системно–синергетический подход [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://ek-Ht.agava.ru/eroh/2-1.html>.

69. Євтушевський В. А., Ковальська К. В., Бутенко Н. В. Стратегія корпоративного управління : монографія. К. : Знання, 2007. 287 с.

70. Єгупов Ю. А. Таксономічний аналіз як інструмент інтерактивної оптимізації виробничої програми м'ясопереробного підприємства. *Вісник Запорізького національного університету. Серія «Економічні науки»*. 2011. № 4. С. 113-118.

71. Занг В.Б, Синергетическая экономика. Время перемен в нелинейной экономической теории. М. : Мир, 2009.

72. Зигерт В., Ланг Л. Руководить без конфликтов. Сокр. пер. с нем. М. : Экономика, 1990. 335 с.

73. Іванова Л.О., Музика О.М. Моніторинг світового ринку готельних і ресторанних послуг : навч. посібник. Львів : «Магнолія 2006», 2012. 226 с.

74. Іванова Н. С. Оцінка рейтингу видів економічної діяльності методом таксономічного аналізу. *Ефективна економіка*, 2016. № 12. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.economy.nauka.com.ua/?op=1&z=5324#>

75. Івашина, Л. Сучасний стан ресторанного бізнесу в Україні. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія «Економічні науки»*, 2014. №37(2), С. 124–127.

76. Ігнат'єва І. А., Гарафонова О. І. Корпоративне управління : підручник. К.: Центр учбової літератури, 2013. 600 с.
77. Кавун О.О. Конкурентні переваги корпоративних торговельних мереж: зарубіжний досвід і вітчизняна практика формування. Формування ринкових відносин в Україні : зб. НДЕІ Міністерства економіки України. 2010. № 1. С. 70-75.
78. Кавун О.О. Організаційні засади формування підприємницьких об'єднань у конкурентному середовищі роздрібної торгівлі. Актуальні проблеми економіки. 2011. № 6. С. 101-106.
79. Каплан Р.С., Нортон Д.П. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию. Пер. с англ. Изд. 2-е. М.: Олимп-Бизнес, 2010. 320 с.
80. Карлофф Б. Деловая стратегия. Пер. с англ. М.: Экономика, 2008. 239 с.
81. Касьянова Н. В. Оцінка ефективності стратегічного управління підприємством. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://vlp.com.ua/node/802>.
82. Кат'кало В.С. Эволюция теории стратегического управления. 2-е изд. СПб. : Высшая школа менеджмента ; Издат. дом СПб. гос. ун-та, 2008. 548 с.
83. Кемп Р. Легальный промышленный шпионаж: бенчмаркинг бизнес-процессов: технологии поиска и внедрения лучших методов работы ваших конкурентов. Пер. с англ. Днепропетровск : Баланс-Клуб, 2004. 416 с.
84. Киндрацька Г. І. Стратегічний менеджмент : навч. посібник. К. : Знання, 2006. 366 с.
85. Китушин В. Г. Исследование систем управления. Новосибирск : Изд-во НГТУ, 1998.
86. Класифікація видів економічної діяльності: Національний класифікатор України ДК 009:2010: Прийнято та надано чинності наказом Держспоживстандарту України №530 від 29 листопада 2010 р. К. : Держспоживстандарт України, 2010.

87. Клейнер Г. Б. Стратегия предприятия. М. : Дело. 2008. 568 с.
88. Клейнер Г. Б. Эволюция институциональных систем. М. : Наука, 2004. – 240 с.
89. Клівець П. Г. Стратегія підприємств : навч. посібник. К.: Академвидав, 2007. 320 с.
90. Князев Е.Н., Курдюмов С.П. Основания синергетики. СПб., 2002.
91. Ковбасюк Ю. В., Тертичка В. В. Стратегічне управління : конспект лекцій для дистанційного навчання. К. : НАДУ, 2013. 140 с.
92. Ковени М. Гэнстер Д., Хартлен Б., Кинг Д. Стратегический разрыв: Технологии воплощения корпоративной стратегии в жизнь. Пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. 232 с.
93. Козенков Д. Є. Основні вимоги до формування системи стратегічного управління підприємством. Академічний огляд (менеджмент і маркетинг). 2011. № 1 (34). С. 83-88.
94. Колбачёв Е. Б. Теория и организационно-экономические методы проектирования и управления производственными системами : дис. на соискание учен. степени д-ра экон. наук : спец. 08.00.05. Новочеркасск, 2003. 399 с.
95. Косинов Н.В., Гарбарук В.И. Генетический код строения вещества во Вселенной [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://www.trinitas.ru/rus/doc/0016/001b/00161334.htm>.
96. Кравченко О. М. Регуляторні механізми у забезпеченні ефективності ресторанного господарства України : дис. на здобуття наук. ступеня канд. экон. наук : спец. 08.00.03. Одеса : Одеський нац. політехнічний ун-т. 2015.
97. Крисак А. І. Таксономічний аналіз як методологічний прийом оцінювання ефективності регулювання земельних відносин. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : Економічна думка, 2014. Том 17. № 1. С. 66-70. [Електронний ресурс]. Режим доступу: – <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.846.7887&rep=rep1 &type=pdf>.

98. Кронвер Р. Фракталы и хаос в динамических системах М. : Постмаркет, 2000. 352 с.
99. Кубіній Н. Ю., Кубіній В. В., Теличко Т. В. Концептуальний підхід до моделювання інноваційного розвитку економічної системи країни, регіону та підприємства. Науковий вісник Ужгородського університету. Серія «Економіка». 2015. Вип. 1 (45). Т.3. С. 78-83.
100. Кукліна Т.С. Корнієнко О.М. Особливості менеджменту на підприємствах ресторанної галузі. Інфраструктура ринку. 2017. № 13. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.market-infr.od.ua/uk/2017>.
101. Кулькушева А. А., Гребнев Г. Д. Анализ и перспективы развития рынка общественного питания в региональных условиях. Молодой ученый. 2016. №27. С. 433-436. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://moluch.ru/archive/131/36554/>
102. Кунах Ю.В. Стратегическое управление предприятием на основе бюджетных моделей: дисс на соискание учен. степени канд. экон. наук: спец. 08.00.05. Ставрополь, 2008. 183 с.
103. Кэмпбел Д., Стоунхаус Дж., Хьюстон Б. Стратегический менеджмент: учебник. Пер. с англ. М. : Проспект, 2003. 169 с.
104. Ласло Э. Век бифуркации: постижение изменяющегося мира. Путь. 1995. № 1. С. 3–129.
105. Лук'яненко Л.Г. Стратегії економічного розвитку в умовах глобалізації : монографія [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://ecolib.com.ua/book.php?book=20>.
106. Луман Н. Эволюция. Пер. с нем. М. : Логос, 2005. 256 с.
107. Макулов А.С. Теория интегрированного управления: структуры, методы, модели. Уфа : УГАТУ, 2006. 248 с.
108. Мандельброт Б. Фракталы, случай и финансы. Москва-Ижевск : НИЦ «Регулярная и хаотическая динамика», 2004. 256 с.
109. Мандельброт Б., Хадсон Р. Л. (Не)послушные рынки: фрактальная революция в финансах. М.: Вильямс, 2006. 400 с.

110. Манцуров І. Г. Інституційне планування в системі державного регулювання економіки : монографія. К. : НДЕІ, 2011. 655 с.
111. Маркова В.Д., Кузнецова С.А. Стратегический менеджмент. М. : Инфра-М, 2001.
112. Маслова Н.В. Периодическая система Всеобщих Законов Мира. М. : Ин-т холодинамики, 2005. 184 с.
113. Маюрникова Л., Крапива Т., Давыденко Н., Самойленко, К. Анализ и перспективы развития рынка общественного питания в региональных условиях. Техника и технология пищевых производств, 2015. №1. С. 141–147.
114. Мельник Л. Г. Основи стійкого розвитку : навч. посібник для післядипломної освіти. Суми : Університетська книга, 2006. 366 с.
115. Мельник Л. Г. Экономика развития. Сумы : ИТД «Университетская книга», 2006. 662 с.
116. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2010 року: стат. бюл. К. : Державний комітет статистики України, 2011. 135 с.
117. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2012 року: стат. бюл. К. : Державна служба статистики України, 2012. 125 с.
118. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2013 року: стат. бюл. К. : Державна служба статистики України, 2013. 123 с.
119. Мережа роздрібної торгівлі та ресторанного господарства підприємств на 1 січня 2014 року: стат. бюл. К. : Державна служба статистики України, 2014. 125 с.
120. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. 3-е изд. Пер. с англ. М. : Дело, 2013. – 673 с.
121. Минцберг Г., Куинн Дж. Б., Гошад С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. СПб. : Питер, 2001. 684 с.
122. Минцберг Г., Альстренд Б., Лемпел Дж. Школы стратегий. Пер. с

англ. СПб. : Издательство «Питер», 2000. 336 с.

123. Михайловська О. В. Самоорганізація світового інвестиційного процесу в умовах глобалізації: можливості фрактального аналізу. Актуальні проблеми економіки. 2009. №1. С. 218–228.

124. Мишленовские рестораны [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.vtokyo.ru/japan/food/item/michelin-restaurants>.

125. Мікловда В. П., Брітченко І. Г., Кубіній Н. Ю., Дідович Ю. О. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2013. 218 с.

126. Мікловда В. П., Кубіній Н. Ю., Шандор Ф. Ф. Стратегічне планування як фактор конкурентоспроможності: теоретичний та практичний аспекти : монографія. Ужгород : ПРАТ «Видавництво «Закарпаття», 2011. 201 с.

127. Міністерство регіонального будівництва України. Будинки і споруди. Підприємства харчування (заклади ресторанного господарства) (ДБН В.2.2-25:2009). Київ: Мінрегіонбуд України. 2010.

128. Міценко Н. Г., Лейзерук О. О., Добоні В. В. Сучасні тенденції типізації закладів ресторанного господарства та перспективи їх ефективного функціонування. Торгівля, комерція, підприємництво : зб. наук. праць. 2014. №16. С. 58-63.

129. Міценко Н.Г. Стан і тенденції розвитку ресторанного господарства. Внутрішня торгівля України : проблеми і перспективи розвитку : монографія. Львів : «Новий світ – 2000», 2014. С. 194-214.

130. Міценко А. П. Стратегічне управління : навч. посібник. Дн-ськ : Вид-во ДУЕП, 2007. 332 с.

131. Мостова, Л. М., Новікова О. В. Організація обслуговування на підприємствах ресторанного господарства. Київ : Ліра-К, 2010. 388 с.

132. Мохонько Г. А. Оцінювання стратегічної стійкості підприємства видавничо-поліграфічної галузі в умовах нестабільності ринкового середовища. Ефективна економіка. 2009. № 2.

133. Названо найбільш розвинуту область України [Електронний ресурс]. Режим доступу: https://zik.ua/news/2018/05/28/nazvano_naybilsh_rozvynutu_oblast_ukrainy_1333283.

134. Найпопулярніші в світі мережі американських фастфудів [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.rate1.com.ua/ua/stil-zhittja/zakladi/2605/>

135. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку : монографія. К. : КНЕУ, 2001. 227 с.

136. Науменко М.О., Тютюнік О.М. Шляхи забезпечення якісного обслуговування споживачів на підприємствах ресторанного господарства. Вісник економіки транспорту і промисловості. 2011. №36. С. 179-181.

137. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9000-2000. Системи управління якістю. Вимоги.

138. Національний стандарт України ДСТУ ISO 9000-2001. Системи управління якістю. Основні положення та словник.

139. Нечаюк Л.І., Нечаюк Н. Готельно-ресторанний бізнес: менеджмент : навч. посібник для студ. вищ. навч. закл. 3-тє вид. Київ : Центр учбової літератури, 2009. 343 с.

140. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент. К. : ТОВ «УВПК ЕксОб», 2001. 560 с.

141. Николис Г., Пригожин И. Самоорганизация в неравновесных системах. От диссипативных структур к упорядоченности через флуктуации. М. : Мир, 1979. 512 с.

142. Нормативи забезпеченості місцями в закладах ресторанного господарства (Україна), 12 жовтня 2009, № 1111. Актуально на 08.08.2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon5.rada.gov.ua/laws/show/z1015-09.10>.

143. Ожегов С И. Словарь русского языка. М. : Азсь, 1997.

144. Ольга Насонова о будущем ресторанного бизнеса. Актуальные тренды 2016-2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <https://>

//www.recon.com.ua/olga-nasonova-o-budushhem-restorannogo-biznesa.html

145. Ольшанський О. В., Селютін С. В. Підвищення ефективності дистрибуції кондитерської продукції. Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2-х част., м. Харків, 14-15 березня 2013 р. Харків : ХНУБА, 2013. Ч. 2. С. 103-107.

146. Організація обслуговування у підприємствах ресторанного господарства : підручник для вищ. навч. за ред. П'ятницької Н.О. закл. 2-ге вид. перероб. та допов. Київ : Центр навчальної літератури, 2011. 584 с.

147. Організація послуг харчування : навч. посібник. [Електронний ресурс] Режим доступу: http://generation.at.ua/loud/knigi/organizacija_poslug_kharchuvannja/organizacija_poslug_kharchuvannja_lviv_2006/124-1-0-212

148. Осауленко О.Г. Сталий соціально-економічний розвиток – моделювання та управління. К. : Наука, 2009.

149. Основи сталого розвитку Харківської області до 2020 : монографія. Х. : ИНЖЭК, 2012. 528 с.

150. Офіційний сайт Державної служби статистики України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

151. Офіційний сайт компанії "Ресторанний консалтинг" [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://www.recon.com.ua/>.

152. П'ятницька Г. Т., Найдюк В. С. Сучасні тренди розвитку ресторанного господарства в Україні. Економіка та держава. 2017. № 9. С. 66-73.

153. П'ятницька Г.Т. Ресторанне господарство України – ринкові трансформації, інноваційний розвиток, структурна переорієнтація : монографія. К. : КНТЕУ, 2007. 465 с.

154. П'ятницька Г.Т. Ринок ресторанного господарства України: сучасний стан і перспективи розвитку. Економіст : зб. наук. праць. 2004. № 4. С. 57-61.

155. П'ятницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму :

монографія. К. : Логос, 2006. 568 с.

156. Павлова В.А. Конкурентоспроможність підприємства: оцінка та стратегія забезпечення. Д.: Вид-во ДУЕП, 2006. 276 с.

157. Парахина В. Н., Максименко Л. С., Панасенко С. В. Стратегічний менеджмент : учебник. 5-е изд., перераб. и доп. М. : КНОРУС, 2011. 496 с.

158. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища : дис.на здобуття наук. ступеня д-ра екон. наук : спец. 08.06.01. К. : КНТЕУ. 2003. 36 с.

159. Пащук О.В. Маркетинг послуг: стратегічний підхід : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2005. 558 с.

160. Петерс Э. Фрактальный анализ финансовых рынков. Применение теории хаоса в инвестициях и экономике. М.: Интернет-Трейдинг, 2004. 304 с.

161. Петрук, Ю. Актуальні завдання управління розвитком підприємств ресторанного господарства в Україні. Схід, 2014. №4, С. 41-47.

162. Пилипенко А.А. Стратегічна інтеграція підприємств: механізм управління та моделювання розвитку : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2007. 380 с.

163. Піддубна Л.І. Конкурентоспроможність економічних систем – теорія, механізм регулювання та управління : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2007. 368 с.

164. Плюта В. Сравнительный многомерный анализ в эконометрическом моделировании : учебное пособие. Пер. с польск. М. : Финансы и статистика, 1989. 175 с.

165. Податковий кодекс України (із змінами і доповненнями, внесеними Законами України) № 2755-VI від 2 грудня 2010 р. у редакції станом на 26.07.2017. [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://sfs.gov.ua/nk/>.

166. Покропивний С. Ф., Колот В. М. Підприємництво : стратегія, організація, ефективність. К. : КНЕУ, 1998. 352 с.

167. Пономаренко В.С., Малярець Л.М. Аналіз даних у дослідженнях соціально–економічних систем : монографія. Х. : ІНЖЕК, 2009. 432 с.

168. Попов Е. В. Рыночный потенциал предприятия. М. : ЗАО Изд-во

«Экономика». 2002. 560 с.

169. Портер М. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей и конкурентов. Пер.с англ. М. : Альпина Паблишер, 2011. 453 с.

170. Поташева Г.А. Синергетический подход к управлению : монография. М. : НИЦ ИНФРА–М, 2013. 160 с.

171. Про доступ до публічної інформації : Закон України від 13.01.2011 р. № 2939-VI. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2939-17> (дата звернення : 01.03.2018).

172. Прокопюк А., Феленчак Ю. Сучасні тенденції розвитку ресторанного господарства України та Польщі. Науковий вісник НЛТУ України. 2015. №25 (4). С. 259–265.

173. Просалова В.С., Смольянинова Е.Н. Генезис форм и методов стратегического управления. Современные исследования социальных проблем : электронный научный журнал. 2011. № 4 (08) [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://sisp.nkras.ru/issues/2011/4/smolyaninova.pdf>.

174. Раєвнева О.В. Управління розвитком підприємства: методологія, механізми, моделі : монографія. Х. : ХДЕУ, 2002. 364 с.

175. Ревенко О. В. Стратегічне управління розвитком підприємства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01. Х. : ХНЕУ. 2006. 153 с.

176. Редченко К. І. Стратегічний аналіз у бізнесі : навч. посібник. 2-ге вид., доп. Львів : Новий Світ-2000, Альтаїр-200, 2003. 272 с.

177. Романюк Л. М. Сучасні тенденції стратегічного управління підприємством [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://archive.nbuv.gov.ua/portal/natural/npkntu_e/2009_15/stat_09/15.pdf.

178. Романюк Л. М. Теоретичні аспекти стратегічного управління підприємством та його персоналом. [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/stat_17/64.pdf.

179. Рубцова М. Н. Методика определения экономической устойчивости предприятия в современных условиях. Корпоративное управление в России:

состояние, проблемы, развитие : сб. науч. тр. Самара : МАКУ, ПДЗ, 2005. Вып. 2. С. 53–59.

180. Руденский Р. А. Антисипативное управление сложными экономическими системами: модели, методы, инструменты : монография. Донец. нац. ун-т, НИИ пробл. экон. динамики. Донецк : Юго-Восток, 2009. 257 с.

181. Рульєв В.А., Гуткевич С.О. Стратегічний менеджмент: навч. посібн. 2011. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://pidruchniki.ws/11151212/menedzhment/protses_strategichnogo_menedzhmentu.

182. Саблина Н. В., Теличко В. А. Использование метода таксономии для анализа внутренних ресурсов предприятия. Бизнес – Информ. 2009. № 3. С. 78–82.

183. Селютін В. М., Ольшанський О. В., Селютін С. В. Системний підхід до управління туризмом і формування гастрономічних мікрокластерів. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. Харків : ХДУХТ, 2011. Вип. 1 (13). С. 631-639.

184. Селютін В. М., Селютін С. В. Оцінка розміщення закладів торговельних мереж м. Харкова. Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. : у 3-х ч., м. Харків, 20-21 квітн. 2016 р. Харків : ХНУБА, 2016. Ч. 1. С. 157-159.

185. Селютін В. М., Селютін С. В. Моделювання стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Тренди та інновації в сучасній економіці : матеріали VII міжнар наук.-практ. конф., м. Харків, 23-24 квітня 2015 р. Харків : ХНУБА, 2015. Ч. 3. С. 169-176.

186. Селютін В. М., Селютін С. В. Стратегічне зонування ресторанного господарства як інфраструктури туризму. Індустрія сервісу: актуальні питання та інноваційні аспекти : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 вересня 2013 р., м. Євпаторія : [в рамках Кримського пулу «Наукові досягнення - в практичну діяльність»]. Харків : ХДУХТ, 2013. С. 77-78.

187. Селютін В. М, Яцун Л. М., Андрієнко Г. В., Селютін С. В. Управління інноваційною діяльністю туристичних підприємств : монографія. Харків : ХДУХТ, 2016. 255 с.

188. Селютін С. В. Аналіз тенденцій розвитку роздрібної торгівлі в Харківській області. Управління розвитком : зб. наук. робіт. Харк. нац. екон. ун-т. Харків : ХНЕУ. 2010. № 5 (81). С. 54-55.

189. Селютін С. В. Визначення напрямів стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства на засадах бенчмаркінгу. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : Економічна думка. 2018. Том 28. № 3. С. 184-191.

190. Селютін С. В. Оцінка стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства. Бізнес-інформ. 2018. №10. С. 421-428.

191. Селютін С. В. Проблеми і перспективи регіонального розвитку торговельних мереж в Україні. Управління розвитком : зб. наук. статей Харк. нац. екон. ун-т. Харків : ХНЕУ. 2009. № 12. С. 66-67.

192. Семенюк Л. В. Обліково-аналітичне забезпечення стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства : дис. на здобуття наукового ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.09 – бухгалтерський облік, аналіз та аудит. Львів : Львівський нац. ун-т імені Івана Франка. 2016.

193. Смирнов Э. А. Организационный аудит систем управления : дис. на соискание учен. степени д-ра екон. наук : спец. 08.00.05 - экономика и управление народным хозяйством (теория управления экономическими системами). М. : Государственный университет управления. 2004.

194. Соколенко С. Кластери (регіональні мережеві системи) – структура, перспективи, можливості. Економічні ессе. 2011. Вип. 2.

195. Стратегія розвитку Харківської області до 2020 року (рішення Харківської облради (XXXIV сесії VI скликання) від 05.03.2015 р. № 1151-VI) [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://kharkivoda.gov.ua/content/documents/431/43045/files/new-563_SRR2020.pdf.

196. Сурнина Н.М. Пространственная экономика: проблемы теории,

методологии и практики. Екатеринбург : Изд-во УрГЭУ, 2003. С. 153.

197. Сурнина Н.М., Шишкина Е.А. Исследование особенностей развития социально-экономического пространства макрорегиона на основе свойств иерархичности и фрактальности. Изв. Урал. гос. экон. ун-та. 2012. №6 (44).

198. Сучасні тенденції розвитку готельно-ресторанного бізнесу: міжнародний та національний досвід : колективна монографія / за заг. ред. А.Ю.Порфіненка. Х. : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2017. 412 с.

199. Тарнавська Н.П. Управління конкурентоспроможністю підприємств: теорія, методологія, практика : монографія. Т. : Екон. думка, 2008. 570 с.

200. Тишин А. И., Эгембердиев Т. М. Фрактальность человека : материалы V Всероссийского постоянно действующего научного семинара «Самоорганизация устойчивых целостностей в природе и обществе» [Электронный ресурс]. Режим доступа: http://sins.xaos.ru/articles/articles_r017.html

201. Ткач В., Язіна А. Сучасний стан розвитку ресторанного господарства Запорізької області. Європейський вектор економічного розвитку. Економічні науки, 2014. № 2, С. 232–239.

202. Ткачова С. С. Ресторанний бізнес: основні етапи становлення та розвитку. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2011. Вип 2. С. 510-519. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/esprstp_2011_2_73.

203. Ткачова С.С., Іванова Т.П. Автоматизація управління підприємствами ресторанного господарства. Інформаційні технології в управлінні туристичною та курортно-рекреаційною економікою : матеріали доповідей III наук.-практ. конф. Бердянськ : АУІТ "АРІУ", 2007. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://tourlib.net/statti_ukr/tkachova.htm

204. Томпсон А.А. Стрикланд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии. Пер. с англ. М.: ЮНИТИ-

ДАНА, 2012. 577 с.

205. Трайно В. Тенденції ринку послуг ресторанного господарства. Економічний аналіз, 2010. № 5, С. 360–364.

206. Трунова О., Скитер И. Использование фрактального анализа для исследования динамики сложных систем. Математическое и имитационное моделирование систем: материалы Восьмой международной науч.-практ. конф., 24–28 июня 2013 г. Чернигов : ЧНТУ, 2013. С. 296–299.

207. Туленков Н. В. Введение в теорию и практику менеджмента : учеб. пособие. К.: ЦУЛ, 1998. 133 с.

208. Тур Г., Трунова О. Застосування методу фрактального аналізу для визначення трендових характеристик числових рядів. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Шевченка. 2015. № 125. С. 252–256.

209. Фаей Лайм, Ренделл Роберт. Курс МВА по стратегическому менеджменту. Пер. с англ. М. : Альпина Паблшер, 2002. 608 с.

210. Фатхутдінов Р.А. Стратегический менеджмент. 7-е изд., испр. и доп. М. : Дело. 2005. 448 с.

211. Хакен Г. Синергетика. Иерархии неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах. Пер. с нем. М. : Мир, 1985. 424 с.

212. Хасси Д. Стратегия и планирование : путеводитель менеджмента. Пер. с англ. СПб : Питер. 2001. 378 с.

213. Хашиєва Л. В. Сутність і поняття стратегічного управління. Теорія та практика державного управління. 2009. Вип. 4. С. 97–103 [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Trpdu_2009_4_16.pdf.

214. Цихан Г. А. Теорія фракталів і її застосування в дослідженні динаміки економічних систем. Науково-технічна інформація. 2011. № 1. С. 13–16. [Електронний ресурс]. Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NTI_2011_1_5.

215. Чандлер А. Стратегия и структура. Пер. с англ. М. : Мир, 1988. 464 с.

216. Чекулаев М.В. Фрактальное предприятие – новое измерение менеджмента. Менеджмент сегодня : материалы конференции, 5 июня 2002 г. Издательский дом Гребенникова. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.grebennikov.ru>.

217. Чёрная И., Бойчук П., Рожков Ю. Предпринимательский регион: модель инновационного развития территории в условиях глокализации. Вестник ХГАЭП. 2008. № 5(38). С. 27-33.

218. Чичун В. А. Удосконалення стратегічного управління діяльністю підприємства. [Електронний ресурс]. Режим доступу : http://www.nbuv.gov.ua/portal/soc_gum/znpn/2011_7/27USU.pdf.

219. Чорна М.В., Коваль М.С. Особливості управління розвитком підприємств ресторанного господарства. Ефективна економіка, 2015. [Електронний ресурс]. Режим доступу : [file:///C:/Users/User/Downloads/efek_2015_1_5%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/User/Downloads/efek_2015_1_5%20(1).pdf).

220. Шацька З. Я. Характеристика та основні моделі побудови системи стратегічного управління на вітчизняних підприємствах. Ефективна економіка, 2013. № 12.

221. Шегда А. В. Менеджмент : навч. посіб. К. : Т-во „Знання” КОО, 2002. 583 с.

222. Шершньова З. Є. Стратегічне управління : підручник. Вид. 2-ге, перероб. та доп. К. : Вид-во КНЕУ, 2004. 699 с.

223. Шеховцева Л. С. О некоторых понятиях стратегического управления. Менеджмент в России и за рубежом. 2002. № 6. [Электронный ресурс]. Режим доступа : <http://mevriz.ru/articles/2002/6/1054.html>.

224. Шталь Т. В. Дослідження становлення теорії стратегії. Вісник Донецького національного університету економіки і торгівлі ім. М. Туган-Барановського. № 3 (39). 2008. С. 163-169.

225. Шталь Т. В., Кот О. В., Дядін А. С. Сучасний стан та тенденції розвитку ресторанного господарства України та Харківського регіону. Вісник Львівської комерційної академії. Серія Економічна. 2011. Вип. 38. С. 137-141.

226. Экономическая стратегия фирмы. Под ред. А. П. Градова. СПб.: СпецЛит, 2000.

227. Язіна В. А. Теоретична сутність організаційно-правового механізму управління готельно-ресторанним господарством. Український журнал прикладної економіки. 2016. Том 1. № 2. С. 132-139.

228. Яцун Л. М., Борисова О. В. Інноваційна політика підприємств ресторанного господарства : монографія. Харків : ХДУХТ, 2010. 288 с.

229. Яцун Л.М. Кулінарне різноманіття та маркетингові інновації в міжнародному туризмі. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : кол. монографія / за заг. ред. Н.Л. Савицької. Х. : Видавництво Іванченка І. С. 2018. С. 150-172.

230. Яцун Л. М. Кулінарні традиції та інновації харчування. Туризм в умовах глобалізації: особливості та перспективи розвитку : колективна монографія ; за заг. ред. М. О. Кизима, В. Є. Єрмаченка. Харків : Видавничий Дім «ІНЖЕК», 2012. С. 61-88.

231. Яцун Л. М., Селютін В. М. Проектування функцій та структур управління підприємств ресторанного господарства. Туризм і ресторанний бізнес: Сучасні тенденції та перспективи розвитку : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 7-9 лют. 2007 р. Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2007. С. 97–98.

232. Яцун Л. М., Селютін В. М., Севериненко Н. М. Ефективність організаційних структур управління підприємств ресторанного господарства. Проблеми європейської та євроатлантичної інтеграції України: освітній вимір : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. 21 травн. 2008 р. Полтава : Полтавський університет споживчої кооперації України, 2008. С. 74–75.

233. Яцун Л. М., Селютін С. В. Етапи моделювання стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2-х част., м. Харків, 14 травня 2015 року, Харків : ХДУХТ. Ч. 2. С. 283-284.

234. Яцун Л. М., Селютін С. В. Застосування еволюційних принципів

для формування збалансованих стратегій підприємств ресторанного господарства. VĚDECKÍ POKROK NA PŘELOMU TYSYACHALETY-2018 : Materiály XIV Mezinárodní vědecko - praktická konference, Praha, 22-30 května 2018 r., Praha : Publishing House «Education and Science», 2018. Vol. 7. С. 64-66.

235. Яцун Л. М., Селютін С. В. Застосування принципів діяльності фрактальних структур у роботі торговельних підприємств. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2-х ч., м. Харків, 19 травня 2016 р. Харків : ХДУХТ, 2016. Ч. 2. С. 254-255.

236. Яцун Л.М., Селютін С.В. Інноваційні можливості розвитку агротуризму в Україні. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, присвяченої 50-річчю заснування ХДУХТ, м. Харків, 3 жовтня 2017 р. Харків : ХДУХТ, 2017. С. 454-456.

237. Яцун Л. М., Селютін С. В. Науковий потенціал стратегічного розвитку сфери харчування. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 25 листопада 2016 року. Харків : ХНАДУ. 2016. Т. 1. С. 327-329.

238. Яцун Л. М., Селютін С. В. Оцінка стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства Харкова. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 80 річчю з дня народження ректора університету (1988-1991 рр.), д-ра техн. наук, професора, члена-кореспондента ВАСГНІЛ Беляєва Михайла Івановича : у 2-х част., м. Харків, 19 листопада 2018 р. Харків : ХДУХТ, 2018. С. 187-188.

239. Яцун Л. М., Селютін С. В. Позиціонування стратегічних альтернатив розвитку закладів ресторанного господарства. Trends of modern science - 2018: Materials of the XIII International scientific and practical Conference, Sheffield, May 30 – June 7, 2018 Economic science. : Sheffield. Science and education LTD. С. 76-78.

240. Яцун Л. М., Селютін В. М., Селютін С. В. Формування системи стратегічного управління в зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. Харків : ХДУХТ, 2015. Вип. 2 (22). С. 223-234.

241. Яцун Л. М., Селютін С. В. Систематизація стратегій як методичний інструмент формування конкурентоспроможного підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ. 2017. Вип. 2 (26). С. 293-302.

242. Яцун Л. М., Селютін С. В. Фрактальний підхід до класифікації стратегій торговельних і виробничих підприємств. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі : тези у 2-х ч., м. Харків, 18 травня 2017 р. Харків : ХДУХТ, 2017. Ч. 2. С. 250-251.

243. Яцун Л. М. Синергетика розвитку сфери харчування населення в системі туризму. Можливості та розвиток сучасного туризму: світовий та національний досвід : монографія ; за заг. ред. В. М. Зайцевої. Запоріжжя, ЗНТУ : ТОВ «ШПС» ЛТД, 2014. С. 121-187.

244. Яцун Л. М. Структура та функції сфери харчування населення як міжгалузевого кластеру. Менеджмент у ХХІ сторіччі: методологія і практика : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., 16-17 травн. 2013 р. Полтава: Полтавський університет споживчої кооперації України, 2013. С. 125–127.

245. Яцун Л. М. Управління підприємствами сфери харчування населення: теорія, методологія, практика. Харків : ХДУХТ, 2015. 334 с.

246. Яцун Л. М. Формування механізму управління розвитком сфери харчування населення. Бізнес-інформ. 2014. №10. С. 219-225.

247. Ahmed N. S., Yasin N. M. Inspiring a fractal approach in distributed healthcare information systems: A review. International Journal of the Physical Sciences Vol. 5(11), pp. 1626-1640, 18 September, 2010. [Электронный ресурс].

Режим доступа : <http://www.academicjournals.org/IJPS>.

248. Anisimov G., Zhukov Y., Lipovoy D. Audit of catering network state in Kharkiv city. *Technology Audit and Production Reserves*, 2017. №5(2), P. 42–48.

249. Certo S., Peter P. *Strategic management: concepts and applications*. Irwin. USA, 1994. 198 p.

250. Chaffee E. Three models of strategy. *Academy of Management Review*. 1985. № 10 (1). P. 89–98.

251. Glueck W.L. & Jauch L.R. *Business Policy and Strategic Management*, McGraw Hill, New York, 1988.

252. Henderson B. D. The origin of strategy. *Harvard business review*. 1989. Nov.-Dec. P. 139-143.

253. Higgens J. M. *Organizational Policy and Strategic Management : Text and Cases*. - 2nd ed. Homewood : Richard D. Irwin, 1983. P. 3-56.

254. Hofer C. W., Schendel, D. *Strategy Formulation: Analytical Concept*, West Publishing Company, New York, 1978.

255. Hoverstadt P. *The Fractal Organization: Creating sustainable organizations with the Viable System Model* Wiley. 2009.

256. John Kay. *Foundations of Corporate Success*. Oxford: Oxford Press, 1993. 416 p.

257. Keiningham T.L., Cooil B., Aksoy L., Andreassen T., Weiner J. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting customer retention, recommendation, and share-of-wallet. *Manag. Serv. Qual.* 2007. 17(4). P. 373.

258. Kenichi Ohmae. *The Mind of the Strategist*. New York: Mc Grow-Hill, 1982. 304 p.

259. Kravchenko O.M., Sokoly I.I. Development tendencies of Ukrainian Restaurant Industry. *Wirtschaft und Management: Theorie und Praxis: Sammelwerk der wissenschaftlichen Artikel*. Vol. 1. Verlag SWG imex GmbH, Nurnberg, Deutschland, 2014. 448 c.

260. Kuehnle H. I. Guidelines for future manufacturing - necessity of a change

of organizational structures in industry and ways to the “fractal company”. WEB Journal, 12 March, 2002. [Электронный ресурс]. Режим доступа : http://fstroj.utc.sk/journal/engl/papers/015_2002.pdf.

261. Malik P. Fractal Dynamics and CSR [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.fractalkey.com/protected/Fractal%20Dynamics%20&%20CSR%20-%20white%20paper.pdf>.

262. Quinn J. B. Strategies for change : logistical incrementalism. Homewood, IL, Dow– Jones–Irwin. 1980. 234 p.

263. Restaurants, bars and canteens: ISIC Rev.3 code 5520 [English]. Canada, cop. 2018. [Electronic resource]. Access mode: <http://unstats.un.org/unsd/cr/registry/regcs.asp?C1=17&Lg=1&LCo=5520>.

264. Rowe A. Mason R., Dickel K. Strategic management. N.Y., 1996.

265. Schendel D.E., Hatter. K.J. Business Policy or Strategic Management. A Broader View for an Emerging Discipline. Academy of Management Proceeding. August, 1972.

266. Seliutin V., Yatsun L., Seliutin S. Efficiency of placing establishments of trade networks // Social and Economic Priorities in the Context of Sustainable Development. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2016. p. 199-205.

267. Seliutin V., Yatsun L., Seliutin S. Strategic management modelling for foreign economic activity of an enterprise. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ, 2016. Вип. 2 (24). С. 144-154.

268. Sihn W. Fractal Businesses in an E-Business World. The 8th International Conference on Concurrent Enterprising. Rome, Italy, 17-19 June 2002. [Электронный ресурс]. Режим доступа : http://www.manubuild.net/projects/408/ICE2002/Business%20to%20Business/05_Sihn.pdf.

269. Wright P., Pringle C., Kroll M. Strategic Management Text and Cases. – Needham Heights, MA: Allyn and Bacon, 1992.

ДОДАТКИ

Види ресторанних концепцій

Таблиця А.1

Види ресторанних концепцій

Види ресторанних концепцій	Характеристика
1	2
Національні ресторани	Спеціалізуються на національній кухні (італійська, китайська, мексиканська, японська, українська, німецька, турецька, індійська тощо)
Fast food, «швидка їжа» QSR (quick service restaurants)	Відрізняються швидкістю обслуговування. Гості роблять замовлення на касі, оплачують його і часто обслуговують себе або столик (якщо вони є) самі. Добре доповнюються обслуговуванням «на винос» або точками для автомобілів. Часто спеціалізуються на монопродуктах і пропонують доповнення та сети. Часто інгредієнти заготовлюються не в самому закладі, а на фабриці-кухні або взагалі закуповуються у постачальників. Світовий лідер – McDonalds
Food Court, ресторанний дворик	Організація безлічі точок харчування в одному місці, наприклад, в ТРЦ або місцях відпочинку та розваг: парках, цирку, аквапарках тощо
Street food, швидка їжа на вулиці	Мобільні точки-кіоски з вуличною їжею. Найчастіше спеціалізується на монопродуктах. Поруч практично немає столів, максимум 2-3 високих столів без посадкових місць. Потрібно дотримуватися правила «однієї руки» – гість повинен змогти нести куплене в одній руці, що вимагає зручної упаковки. Максимально поширені в країнах Південно-Східної Азії
Free flow, вільний доступ	Гості переміщуються по залу і самостійно вибирають страви, які іноді готуються тут же. Відрізняється великим асортиментом, демократичними цінами, великою кількістю посадок і великою пропускною здатністю
Fast Casual (casual dining з форматом free-flow)	Ресторани типу їдальні, де free-flow (вільний рух) — закладу самообслуговування з кількома лініями роздачі. На відміну від самообслуговування в fast food, гості обслуговуються офіціантами за столиками, але набагато швидше, ніж в інших ресторанах. Меню менше, ніж в інших ресторанах, але позиції ті ж. За таким принципом облаштована українська мережа «Пузата хата»
Quick & Casual	Гібрид ресторанів швидкого обслуговування та демократичних закладів. Використовують напівфабрикати і випічку власного приготування, є послуги, не передбачені в «швидкій їжі»: парковка, преса, дитячий майданчик
Dinner	Північноамериканський формат закладу, поширений в США. Фактично це ресторан швидкого обслуговування з елементами самообслуговування. Демократична закусочна з асортиментом страв сучасної американської кухні і великою кількістю металу в інтер'єрі
Fine Dining	Вишукані ресторани, заклади преміум і люкс-класу. Ресторани повного сервісу з чіткою продуктовою спеціалізацією. Інтер'єр і декор виконаний з матеріалів високої якості. Високий рівень сервісу, вишколений персонал, відмінна кухня, висока подача страв. Для гостей можуть бути певні правила поведінки, наприклад, дотримання дрес-коду. Середній чек – від \$50

1	2
Casual Dining	Демократичні повсякденні ресторани з невимушеною атмосферою. Обслуговування відбувається офіціантами за меню, мають обмежені карти з алкоголем. Часто, але не обов'язково, є мережі закладів. Можуть бути різної продуктової концепції і організації: від кафе до барів. Сильно залежить від місця розташування. У ресторанах сімейного типу страви приносять великими порціями, гості самі розкладають їх по тарілках, в таких закладах часто не подають алкоголю і є дитячі майданчики. Піонер українського ринку одеська мережа «Пан-Піца», що трансформувалася зараз в Olive
A-la cart	Обслуговування по меню, виключаючи варіанти сетів, спеціальних пропозицій, знижок і інші варіації
Take away	Обслуговування «на винос»
Шведський стіл	Великий вибір страв за фіксованою ціною. Страви подаються на спеціальних столах-шефендешах, гості обслуговують себе самі. Офіціанти можуть пропонувати напої і прибирати столи
Страви на вагу	Формат зустрічається в рестораних двориках. Також в ресторані a-la cart на вагу можуть подавати страви певних категорій: риба, м'ясо, делікатеси
Єдина ціна	За фіксовану суму гість може вибрати кілька страв або відбувається зміна страв, наприклад, як в родзію
Відкрита кухня	Страви готуються на очах у гостей: кухня може бути відокремлена склом або не відокремлена взагалі. Або в залі може перебувати гриль, або відкритий вогонь на літньому майданчику та інші варіанти
Банкетний ресторан	Заклад, спеціалізований на проведення заходів та урочистостей як сімейного, так корпоративного формату
Концерт-ресторан або концерт-клуб	Заклад, схожий за концепцією на банкетний ресторан, але більше спрямований на проведення заходів, на які приходить велика кількість незнайомих один одному людей, яких потрібно розсадити за різні столи
Lounge Cafe, Chill Out Cafe	Затишний вечірній заклад з DJ-сетями для спілкування з друзями
Танцювальний бар	Бар з великим асортиментом алкогольних закладів з як правило одним танцполом (великим або зовсім крихітним) з музичною програмою. Найчастіше такий заклад має вузькоспрямовану музичну і продуктову тематику
Гастробар	Вдень пропонує повноцінні ланчі, вечери в форматі гурме і навіть сніданки для працюючих поруч людей, а ввечері і вночі перетворюється на місце для вечірок
Нічний танцювальний клуб	Заклад з демократичними цінами для широкої аудиторії. Може бути тематично звужений за музичним форматом
Luxury Club	Дорогий нічний клуб для вузького кола
Afterparty Club	Напівзакритий заклад «для своїх», який починає працювати з 1-2 годин ночі і до ранку

Джерело: розроблено автором за [61, 134, 147, 152-155, 263].

Властивості ресторанного господарства як системи

Таблиця Б.1

Властивості ресторанного господарства як системи

Властивості	Зміст	Прояв у системі ресторанного господарства
1	2	3
Властивості систем, пов'язані з цілями та функціями		
Ефект синергії	Односпрямованість (або цілеспрямованість) дій компонентів посилює ефективність функціонування системи	Обґрунтовані стратегічні, тактичні та оперативні плани розвитку, виробничі програми, регламенти роботи підрозділів та посадових осіб
Пріоритет інтересів	Пріоритет інтересів системи більш високого рівня над інтересами її компонентів	Роз'яснення важливості цілей і завдань розвитку підприємства
Емерджентність	Цілі (функції) компонентів системи не завжди збігаються з цілями (функціями) системи	Враховання інтересів працівників та підрозділів (служби постачання, виробництва, обслуговування), передбачення можливості виникнення опорів і розробка заходів для їх усунення
Мульти-плікативність	Позитивні й негативні ефекти функціонування компонентів у системі мають властивість множення, а не додавання	Необхідність глибокого вивчення проблем і розробки заходів, які носять комплексний характер
Ціле-спрямованість	Діяльність системи підпорядковується певній меті	Метою ПРГ є підвищення конкурентоспроможності шляхом задоволення попиту на ресторанні послуги та ефективного використання ресурсів підприємства
Альтернативність	Багатоваріантність шляхів функціонування та розвитку	Запобігання прояву негативних альтернатив у точках біфуркації за рахунок розробки таких напрямів та планів розвитку, які мають обґрунтований характер і враховують усі релевантні чинники
Робастність	Здатність системи зберігати стійкість та ефективність у разі відмови її окремих елементів чи підсистем	Можливість знайти час на усунення виниклих проблем і відтворити потенціал підприємства за рахунок внутрішніх або зовнішніх ресурсів
Властивості, пов'язані зі структурою		
Цілісність	Первинність цілого відносно частин: поява в системі нової функції чи якості органічно впливає з її складових елементів, але не властива жодному з них, узятому ізольовано	Концепція закладу визначається складом меню, оформленням екстер'єру, підготовкою персоналу, якістю обслуговування, тощо.

1	2	3
Неадитивність	Принципове незведення властивостей системи до суми властивостей її складових компонентів	Сукупна ресторанна послуга є проявом синергетичного ефекту взаємодії служб постачання, виробництва, обслуговування
Структурність	Можлива декомпозиція системи на компоненти, установлення зв'язків між ними	Можливість виділення послідовних операційних процесів із забезпечення, виробництва, обслуговування та ін., а також управлінських підсистем (загальне керівництво, облік, кадри, фінанси)
Ієрархічність	Кожен компонент системи може розглядатися як система (підсистема) ширшої глобальної системи	Виділення головних (виробництво і обслуговування) та забезпечуючих (постачання, інженерна служба) підсистем, а також підсистем загального керівництва і функціональних підрозділів
Властивості, пов'язані з ресурсами та особливостями взаємодії із середовищем		
Комунікативність	Існування складної ієрархічної системи комунікацій із середовищем	Направлення інформаційних потоків на конкретних відповідальних осіб на рівнях загального та функціонального керівництва, операційної та забезпечуючої підсистем
Взаємодія і взаємозалежність системи і зовнішнього середовища	Наявність причинно-наслідкової ієрархічної системи комунікацій	Залежність від попиту на ресторанный послуги, податків та регуляторної політики з безпеки харчування
Адаптивність	Прагнення до стану стійкої рівноваги, що передбачає адаптацію параметрів системи до змінних параметрів зовнішнього середовища	Зміна концепції закладу, структури меню, форм і методів обслуговування, тех-нологій постачання, виробництва та менеджменту залежно від вимог ринку, держави та місцевих органів влади
Надійність	Функціонування системи в разі виходу з ладу однієї з її компонент, збереження проектних значень параметрів системи протягом запланованого періоду	Впровадження системи управління фінансовими ресурсами, відрахуваннями у бюджет, багатоджерельність постачань сировини, ефективна робота з ринком праці
Інтерактивність	Взаємодія елементів системи і зовнішнього середовища, побудована на діалозі	Підготовка висококваліфікованого персоналу з виробництва та обслуговування, підвищення його професійної гнучкості для швидкого і якісного надання ресторанных послуг

Джерело: розроблено автором за [17, 19, 71].

**Фрактальні ознаки виробничо-обслуговуючих систем (ВОС) ресторанного господарства
та відмінності традиційного та фрактального підприємства**

Таблиця В.1

Фрактальні ознаки виробничо-обслуговуючих систем (ВОС) ресторанного господарства

Рівень і вид ВОС	Характер прояву фрактальних ознак				
	Подібність	Самоорганізація	Оптимізація	Цільова орієнтація	Динаміка
Робоче місце	Структурна (в рамках груп робочих місць)	Автономність в організації виробничо-обслуговуючого процесу	Раціоналізація виробничо-обслуговуючого процесу	Пов'язана зі спеціалізацією робочого місця	Адаптація процесу до зовнішніх умов і збурень
Внутрішньоорганізаційна ВОС (цех, ділянка)	Структурна	Автономність в організації виробничо-обслуговуючого процесу	Вибір оптимальної структури	Відповідно до спеціалізації і плану виробництв	Адаптація до зовнішніх і внутрішніх умов і збурень
ВОС організаційного рівня	Структурна; галузева	Юридична самостійність	Оптимізація результатів діяльності	Відповідно до місії організації	Адаптація до зовнішніх умов і внутрішніх збурень
Міжорганізаційна ВОС (мережеве підприємство)	Структурна; галузева	Автономність у формуванні горизонтальних зв'язків	Оптимізація зв'язків і результатів діяльності	Відповідно до цілей і завдань учасників	Адаптація до зовнішніх умов і внутрішніх збурень

Джерело: розроблено автором за [94].

Відмінності традиційного та фрактального підприємства

Критерії порівняння	Традиційне підприємство	Фрактальне підприємство
Організація	Підприємство – це сума видів його діяльності і стратегічних областей бізнесу	Підприємство – це інтегрована система з усіма її процесами і структурами
Розвиток	Розвиток підприємства відбувається лінійно, стабільно і передбачувано; цей розвиток керований і контрольований	Розвиток підприємства нелінійний, а стрибкоподібний і з трансформаціями (перетвореннями) відповідно до імовірного закону. Цей розвиток можна контролювати, однак, його не можна передбачити
Структура	Підприємство має ієрархічну матричну організаційну структуру, яка жорстко вибудована один раз	Структура підприємства характеризується супер- (понад) впорядкованістю і внутрішніми зв'язками, схильна до постійних змін (динамічне структурування)
Зв'язки між підрозділами	Адміністративний характер вищих структурних одиниць і пасивний характер нижчестоящих структурних одиниць. Контролюючі органи на одному і тому ж рівні ієрархії мають однакові функції	Координуючий характер вищих структурних одиниць і активний характер нижчестоящих структурних одиниць. Кожен фрактал має однакові функціональні модулі
Доступність інформації	Інформація поширюється (використовується) відповідно до її пріоритетності та швидкоплинної необхідності, що є основою поділу праці в компанії (принцип «принеси / достав»)»	Інформація доступна кожному і оцінюється індивідуально (в кожному випадку окремо) з точки зору участі в отриманні прибутку (принцип «знайди і достав»)»
Цілепокладання	Робота здійснюється відповідно до конкретних цілей. Деякі відступи від плану періодично коригуються в нових планах і компенсуються за допомогою запасних ресурсів	Робота здійснюється в результаті процесу розробки цілей. Цілі та їх досягнення не плануються в деталях. Проміжні результати забезпечуються самоорганізованими, самостійно діючими одиницями
Пристосування	Придатна для стабільного середовища	Придатна для нестабільного / турбулентного середовища
Гнучкість	Негнучка	Гнучка
Інтереси стейкхолдерів	Ділові стосунки з постачальниками, конкурентами та комерціалізація – це гра на нульовий результат («величина мого виграшу дорівнює величині вашого програшу»)»	Всі ділові відносини фактично або потенційно спрямовані на отримання спільного прибутку («разом ми переможемо»)»
Відносини з зовнішнім середовищем	Існують чіткі межі між областями діяльності всередині самого підприємства, а також між підприємством і зовнішнім середовищем	Межі підприємства не тільки розмиті (нечіткі), а й проникні для інформації, і характеризуються процесно функціональними зв'язками

Джерело: розроблено автором за [94].

Визначення сутності стратегічного управління

Таблиця Д.1

Сутність поняття «стратегічне управління»

Змістова характеристика поняття	Автор
1	2
Процес прийняття та виконання стратегічних рішень, центральною ланкою якого є стратегічний вибір, що базується на зіставленні власного ресурсного потенціалу підприємства з можливостями і ризиками зовнішнього оточення, у якому вона діє. Стратегічне управління складається із взаємопов'язаних процесів: формування стратегій; розвитку ділової активності підприємства; управління впровадженнями стратегій	І. Ансофф [7]
Процес планування, організації, мотивації і контролю, необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації	М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі [120]
Процес розробки стратегій і управління підприємством для успішної її реалізації. Стратегічне управління здійснюється в контексті місії підприємства, і його фундаментальне завдання полягає в тому, щоб забезпечити взаємозв'язок місії з основними цілями підприємства в умовах мінливого зовнішнього середовища	Б. Карлоф [80]
Процес об'єднання окремих складових формального стратегічного аналізу; реальна стратегія призначена для з'єднання внутрішніх рішень і зовнішніх подій в єдиний процес з метою створення нового, широкого розуміння необхідних дій	Г. Мінцберг, Дж. Куїнн, С. Гошад [121, 262]
Процес прийняття рішень, який об'єднує внутрішні організаційні ресурси зі сприятливими можливостями, що надаються зовнішнім середовищем	А. Rowe, R. Mason, К. Dickel [264]
Процес визначення і встановлення зв'язку підприємства з його оточенням, який полягає в реалізації вибраних цілей і в спробах досягти бажаного стану взаємин з цим оточенням за допомогою розподілу ресурсів, що дозволяє ефективно і результативно діяти підприємству та його підрозділам	D. E. Schendel, K. J. Hatter [265]
Стратегічний менеджмент – це діяльність, що забезпечує створення і підтримку стратегічної відповідності між цілями організації, її потенціалом і можливостями у зовнішньому середовищі	Г. Киндрацька [84]
Процес, що складається з вибору сфери та характеру дій для досягнення довгострокових цілей організації під впливом внутрішнього та зовнішнього середовища	Т.В. Гавриленко [37]
Діяльність, що базується на стратегічній орієнтації як компонента філософії підприємництва та має спрямованість на досягнення цільових орієнтирів у перспективі, забезпечення конкурентоспроможності, стійкості конкурентних позицій і довготривалого успіху підприємства	В. Пастухова [158]
Багатоплановий, формальноповедінковий управлінський процес, який допомагає формулювати та виконувати ефективні стратегії, що сприяють балансуванню відносин між організацією, включаючи її окремі частини, та зовнішнім середовищем, а також досягненню встановлених цілей	В. О. Василенко, Т. І. Ткаченко [28]

1	2
Підсистема менеджменту комерційної організації, що здійснює весь комплекс конкретних робіт професійної діяльності зі стратегічного аналізу, розвитку, реалізації і контролінгу стратегії організації	Є. Попов [168]
Процес, за допомогою якого менеджери здійснюють довгострокове керівництво організацією, визначають специфічні цілі діяльності, розробляють стратегії для досягнення цих цілей, враховуючи всі релевантні (найсуттєвіші) зовнішні та внутрішні умови, а також забезпечують виконання розроблених відповідних планів, які постійно розвиваються і змінюються	В. Д. Немцов, Л. Є. Довгань [140]
Процес прийняття управлінських рішень, заснований на розробці і реалізації стратегічних документів	Ю. В. Кунах [102]
Таке управління організацією, яке спирається на людський потенціал як її основу, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання і своєчасні зміни в організації, що відповідають виклику з боку оточення і дозволяють домогтися конкурентних переваг, що в сукупності дає можливість організації виживати в довгостроковій перспективі, досягаючи при цьому своєї мети	О. С. Виханский [32]
Під стратегічним управлінням розвитком підприємства розуміється цілеспрямований процес створення необхідних умов для кількісно-якісних перетворень та координації дій, спрямованих на запобігання формуванню та усуненню суперечностей, що виникають у внутрішньому середовищі й внаслідок її взаємодії із зовнішнім середовищем	О. В. Ревенко [175]
Тривалий, послідовний, взаємозалежний процес, спрямований на підтримку діяльності підприємства згідно з його оточенням	S. Certo, P. Peter. [249]
Стратегічне управління – особливе, відмінне від поточного, управління організацією на підставі стратегії, яке орієнтує діяльність на встановлення постійного зв'язку із зовнішнім оточенням та на внесення своєчасних змін для закріплення здатності організації до дієвого використання своєї місії та забезпечення довгострокового виживання організації в мінливому середовищі	Ю. В. Ковбасюк, В. В. Тертичка [91]
Діяльність, пов'язана з постановкою цілей і завдань підприємства і з підтримкою взаємовідносин між підприємством і оточенням, що дає змогу досягати своїх цілей, які відповідають його внутрішнім можливостям і дозволяють залишатися чутливими до зовнішніх вимог	А. Томпсон, А. Дж. Стрікланд [204]
Стратегічний менеджмент є раціональним підходом до управління підприємством, який слід розглядати як постійний процес оцінки й управління діяльністю компанії, оцінки галузі, в якій вона працює, оцінки цілей і стратегії існуючих та потенційних конкурентів, що передбачає необхідність здійснення регулярного перегляду обраних стратегій та аналіз їх реалізації	Р. Ф. Бруханський [26]
Процес управління довгостроковими цілями, стратегією підприємства і її реалізацією	Д. Хассі [212]

Продовження табл. Д.1

1	2
Реалізація концепції, у якій об'єднуються цільовий, системний, ситуаційний та інтегральний підходи до діяльності підприємства, надається можливість установити цілі розвитку, порівнювати їх з наявними можливостями і привести у відповідність з останніми, розробляючи та реалізуючи систему стратегій	З. Є. Шершньова [222]
Стратегічне управління – це діяльність з розробки цілей організації і способів їх досягнення, що забезпечують її конкурентну перевагу в умовах нестабільного зовнішнього середовища шляхом зміни і самої організації, і її зовнішнього середовища. Стратегічне управління – це процес розробки і реалізації стратегій організації в конкурентних умовах	Л. С. Шеховцева [223]
Стратегічне управління – це управління організацією, яке спирається на людський потенціал як основу організації, орієнтує виробничу діяльність на запити споживачів, здійснює гнучке регулювання та своєчасні зміни в організації, які відповідають виклику з боку середовища та дозволяють досягати конкурентних переваг, що в сукупності дозволяє організації виживати і досягати своєї мети в довгостроковій перспективі	С. Л. Байдаков [14]
Проактивний стиль управління, заснований на баченні майбутнього образу підприємства та на його динамічних організаційних можливостях до оновлення, з урахуванням змін зовнішнього середовища, своєї бізнес-моделі, що забезпечує надання недоступних конкурентам економічних вигід (рент)	В. С. Катькало [82]
Процес реалізації управлінських рішень, заснований на використанні стратегії підприємства з урахуванням можливості її динамічного оновлення, що забезпечує конкурентні переваги	В. С. Просалова [173]

SWOT-f-аналіз чинників ресторанного господарства

Таблиця Ж.1

Оцінка сильних і слабких сторін фрактальної структури чинників ресторанного господарства

Фрактальні елементи	Значимість, a_i	Чинник	Оцінка чинників	
			Слабкі сторони (-5)	Сильні сторони (+5)
1	2	3	4	5
1. Економіка, суспільство	0,1	1.1. Вигідне транзитне географічне положення		+4
		1.2. Перетин міграційних шляхів		+5
		1.3. Значущі історичні об'єкти		+3
		1.4. Відсутність загальної концепції удосконалення та розвитку ресторанного господарства регіону	-3	
		1.5. Проникнення на ринок контрафактної, низькоякісної продукції	-2	
		1.6. Відсутність звички харчуватися поза домом	-5	
		1.7. Низька купівельна спроможність населення	-5	
		Всього	-15	+12
		Зважена оцінка	-1,5	+1,2
2. Галузь (кластери)	0,1	2.1. Розвинений науково-індустріальний центр як стимул бізнес-туризму		+4
		2.2. Розвинена ресурсна база		+3
		2.3. Наявність освітніх закладів, що здійснюють початкову та вищу професійну підготовку фахівців у сфері ресторанних послуг		+5
		2.4. Відкриття нових сучасних закладів		+5
		2.5. Розвинена інфраструктура ресторанного господарства		+3
		2.6. Відкриття ресторанних закладів у торгових і торгово-розважальних центрах		+2
		2.7. Наявність підприємств різного рівня якості послуг і різного цінового рівня		+2
		2.8. Нерозвинена мережа ресторанного господарства на периферії	-3	
		Всього	-3	+24
		Зважена оцінка	-0,3	+2,4
3. Підприємство-Ринок	0,2	3.1. Недостатній рівень інформаційного та рекламного забезпечення	-3	
		3.2. Висока конкуренція на ринку ресторанних послуг		+2
		3.3. Ефективні маркетингові комунікації		+3
		Всього	-3	+5
Зважена оцінка	-0,3	+0,5		

1	2	3	4	5
4. Менеджмент, персонал	0,2	4.1. Значний досвід ведення ресторанного бізнесу		+5
		4.2. Недосконале управління підприємствами ресторанного господарства	-2	
		4.3. Високий рівень кваліфікації операційного персоналу		+3
		4.4. Невисока ефективність стратегічного управління	-3	
		Всього	-5	+8
		Зважена оцінка	-1,0	+1,6
5. Бізнес-процеси	0,2	5.1. Значна частка застарілих основних фондів	-5	
		5.2. Висока культура обслуговування		+1
		5.3. Недостатній рівень інформатизації бізнес-процесів	-2	
		Всього	-7	+1
		Зважена оцінка	-1,4	+0,2
6. Асортимент та якість ресторанної продукції	0,2	6.1. Нерівномірна якість ресторанних послуг	-4	
		6.2. Невисока інноваційність ресторанних послуг	-1	
		6.3. Широкий асортимент ресторанних послуг		+4
		6.4. Недостатня пропозиція національної кухні	-1	
		6.5. Недостатня пропозиція фірмових страв	-3	
		Всього	-14	+4
		Зважена оцінка	-2,8	+0,8
Підсумок			-7,3	6,7

Таблиця Ж.2

Оцінка фрактальної структури чинників ресторанного господарства (песимістична)

Фрактальні елементи	Значимість, a_i	Чинник (i, j)	Оцінка чинників			Сила впливу (зважена оцінка)	
			-5	P_{ij}	+5	Загрози	Можливості
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Економіка, суспільство	0,1	1.1. Економічний та фінансовий стан	Несприятливий	-2	Сприятливий	-1,3	+0,4
		1.2. Умови для підтримки малого і середнього підприємництва	Несприятливі	-1	Сприятливі		
		1.3. Легкість відкриття підприємства	Зменшується	+3	Зростає		
		1.4. Зміни в законодавстві	Несприятливі	-1	Сприятливі		
		1.5. Купівельна спроможність населення	Зменшується	-3	Зростає		
		1.6. Продовольча безпека регіону	Зменшується	-2	Зростає		
		1.7. Потреба в ресторанних послугах	Зменшується	-3	Збільшується		
		1.8. Культура споживання ресторанних послуг	Погіршується	+1	Покращується		
		1.9. Тенденція здорового способу життя	Зменшується	-1	Посилюється		
		1.10. Інфраструктура ресторанного господарства	Скорочується	0	Розвивається		
2. Галузь (кластери)	0,1	2.1. Зацікавленість потенційних інвесторів	Зменшується	-4	Зростає	-1,3	0
		2.2. Товарооборот ресторанного господарства	Зменшується	-3	Зростає		
		2.3. Тенденції до інноваційного розвитку	Зменшуються	-4	Зростають		
		2.4. Диференціація ресторанного господарства	Зменшується	0	Зростає		
		2.5. Нерівномірність розподілу закладів по районах міста	Зростає	-2	Зменшується		
3. Підприємство - ринок	0,2	3.1. Лояльність споживачів	Знижується	-2	Збільшується	-1,6	0
		3.2. Ринок ресторанних послуг	Скорочується	-2	Розвивається		
		3.3. Конкуренція на ринку ресторанних послуг	Зменшується	-2	Збільшується		
		3.4. Диференціація пропозиції ресторанних послуг	Зменшується	0	Збільшується		
		3.5. Впровадження ефективних маркетингових комунікацій	Зменшується	-2	Збільшується		

Продовження табл. Ж.2

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Менеджмент, персонал	0,2	4.1. Застосування прогресивних управлінських технологій	Незначне	-1	Значне	-1,4	+0,4
		4.2. Рівень кваліфікації управлінських кадрів	Знижується	+1	Зростає		
		4.3. Рівень кваліфікації операційного персоналу	Знижується	+1	Зростає		
		4.4. Ефективність підприємств	Знижується	-3	Зростає		
		4.5. Ефективність стратегічного управління	Знижується	-3	Зростає		
5. Бізнес-процеси	0,2	5.1. Напрями трансформації діючих бізнес-моделей	Неефективні	-2	Ефективні	-0,4	+0,8
		5.2. Застосування прогресивних технологій виробництва	Незначне	+1	Значне		
		5.3. Застосування прогресивних технологій обслуговування	Незначне	+1	Значне		
		5.4. Застосування прогресивних технологій реалізації	Незначне	+1	Значне		
		5.5. Рівень інформатизації бізнес-процесів	Низький	+1	Високий		
6. Асортимент та якість ресторанної продукції	0,2	6.1. Якість ресторанних послуг	Знижується	-1	Підвищується	-1,4	0
		6.2. Інноваційність ресторанних послуг	Зменшується	-3	Зростає		
		6.3. Асортимент ресторанних послуг	Скорочується	-1	Розширюється		
		6.4. Пропозиція національної кухні	Зменшується	-1	Зростає		
		6.5. Пропозиція крафтової продукції	Зменшується	-1	Зростає		
						-7,4	+1,6

Таблиця Ж.3

Оцінка фрактальної структури чинників ресторанного господарства (реалістична)

Фрактальні елементи	Значимість, a_i	Чинник (i, j)	Оцінка чинників			Сила впливу (зважена оцінка)	
			-5	P_{ij}	+5	Загрози	Можливості
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Економіка, суспільство	0,1	1.1. Економічний та фінансовий стан	Несприятливий	+1	Сприятливий	0	+1,5
		1.2. Умови для підтримки малого і середнього підприємництва	Несприятливі	+1	Сприятливі		
		1.3. Легкість відкриття підприємства	Зменшується	+3	Зростає		
		1.4. Зміни в законодавстві	Несприятливі	+1	Сприятливі		
		1.5. Купівельна спроможність населення	Зменшується	+1	Зростає		
		1.6. Продовольча безпека регіону	Зменшується	+1	Зростає		
		1.7. Потреба в ресторанних послугах	Зменшується	+1	Збільшується		
		1.8. Культура споживання ресторанних послуг	Погіршується	+1	Покращується		
		1.9. Тенденція здорового способу життя	Зменшується	+2	Посилюється		
		1.10. Інфраструктура ресторанного господарства	Скорочується	+3	Розвивається		
2. Галузь (кластери)	0,1	2.1. Зацікавленість потенційних інвесторів	Зменшується	+1	Зростає	0	+0,8
		2.2. Товарооборот ресторанного господарства	Зменшується	+1	Зростає		
		2.3. Тенденції до інноваційного розвитку	Зменшуються	+1	Зростають		
		2.4. Диференціація ресторанного господарства	Зменшується	+3	Зростає		
		2.5. Нерівномірність розподілу закладів по районах міста	Зростає	+2	Зменшується		
3. Підприємство -Ринок	0,2	3.1. Лояльність споживачів	Знижується	+1	Збільшується	0	+1,0
		3.2. Ринок ресторанних послуг	Скорочується	+1	Розвивається		
		3.3. Конкуренція на ринку ресторанних послуг	Зменшується	+1	Збільшується		
		3.4. Диференціація пропозиції ресторанних послуг	Зменшується	+1	Збільшується		
		3.5. Впровадження ефективних маркетингових комунікацій	Зменшується	+1	Збільшується		

Продовження табл. Ж.3

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Менеджмент, персонал	0,2	4.5. Застосування прогресивних управлінських технологій	Незначне	-1	Значне	-0,4	+1,0
		4.6. Рівень кваліфікації управлінських кадрів	Знижується	+2	Зростає		
		4.7. Рівень кваліфікації операційного персоналу	Знижується	+3	Зростає		
		4.8. Ефективність підприємств	Знижується	-1	Зростає		
		4.9. Ефективність стратегічного управління	Знижується	0	Зростає		
5. Бізнес-процеси	0,2	5.1. Напрями трансформації діючих бізнес-моделей	Неефективні	+1	Ефективні	0	+1,8
		5.2. Застосування прогресивних технологій виробництва	Незначне	+2	Значне		
		5.3. Застосування прогресивних технологій обслуговування	Незначне	+2	Значне		
		5.4. Застосування прогресивних технологій реалізації	Незначне	+2	Значне		
		5.5. Рівень інформатизації бізнес-процесів	Низький	+2	Високий		
6. Асортимент та якість ресторанної продукції	0,2	6.1. Якість ресторанних послуг	Знижується	+2	Підвищується	-0,4	+0,8
		6.2. Інноваційність ресторанних послуг	Зменшується	+1	Зростає		
		6.3. Асортимент ресторанних послуг	Скорочується	-1	Розширюється		
		6.4. Пропозиція національної кухні	Зменшується	-1	Зростає		
		6.5. Пропозиція крафтової продукції	Зменшується	+1	Зростає		
						-0,8	+6,9

Таблиця Ж.4

Оцінка фрактальної структури чинників ресторанного господарства (оптимістична)

Фрактальні елементи	Значимість, a_i	Чинник (i, j)	Оцінка чинників			Сила впливу (зважена оцінка)	
			-5	P_{ij}	+5	Загрози	Можливості
1	2	3	4	5	6	7	8
1. Економіка, суспільство	0,1	1.1. Економічний та фінансовий стан	Несприятливий	+3	Сприятливий	0	+2,8
		1.2. Умови для підтримки малого і середнього підприємництва	Несприятливі	+3	Сприятливі		
		1.3. Легкість відкриття підприємства	Зменшується	+4	Зростає		
		1.4. Зміни в законодавстві	Несприятливі	+2	Сприятливі		
		1.5. Купівельна спроможність населення	Зменшується	+3	Зростає		
		1.6. Продовольча безпека регіону	Зменшується	+2	Зростає		
		1.7. Потреба в ресторанних послугах	Зменшується	+3	Збільшується		
		1.8. Культура споживання ресторанних послуг	Погіршується	+2	Покращується		
		1.9. Тенденція здорового способу життя	Зменшується	+3	Посилюється		
		1.10. Інфраструктура ресторанного господарства	Скорочується	+3	Розвивається		
2. Галузь (кластери)	0,1	2.1. Зацікавленість потенційних інвесторів	Зменшується	+2	Зростає	0	+1,5
		2.2. Товарооборот ресторанного господарства	Зменшується	+2	Зростає		
		2.3. Тенденції до інноваційного розвитку	Зменшуються	+3	Зростають		
		2.4. Диференціація ресторанного господарства	Зменшується	+4	Зростає		
		2.5. Нерівномірність розподілу закладів по районах міста	Зростає	+4	Зменшується		
3. Підприємство -Ринок	0,2	3.1. Лояльність споживачів	Знижується	+2	Збільшується	0	+2,2
		3.2. Ринок ресторанних послуг	Скорочується	+2	Розвивається		
		3.3. Конкуренція на ринку ресторанних послуг	Зменшується	+2	Збільшується		
		3.4. Диференціація пропозиції ресторанних послуг	Зменшується	+3	Збільшується		
		3.5. Впровадження ефективних маркетингових комунікацій	Зменшується	+2	Збільшується		

Продовження табл. Ж.4

1	2	3	4	5	6	7	8
4. Менеджмент, персонал	0,2	4.1. Застосування прогресивних управлінських технологій	Незначне	+1	Значне	0	+1,6
		4.2. Рівень кваліфікації управлінських кадрів	Знижується	+2	Зростає		
		4.3. Рівень кваліфікації операційного персоналу	Знижується	+3	Зростає		
		4.4. Ефективність підприємств	Знижується	+1	Зростає		
		4.5. Ефективність стратегічного управління	Знижується	+1	Зростає		
5. Бізнес-процеси	0,2	5.1. Напрями трансформації діючих бізнес-моделей	Неефективні	+2	Ефективні	0	+2,6
		5.2. Застосування прогресивних технологій виробництва	Незначне	+3	Значне		
		5.3. Застосування прогресивних технологій обслуговування	Незначне	+3	Значне		
		5.4. Застосування прогресивних технологій реалізації	Незначне	+3	Значне		
		5.5. Рівень інформатизації бізнес-процесів	Низький	+2	Високий		
6. Асортимент та якість ресторанної продукції	0,2	6.1. Якість ресторанних послуг	Знижується	+3	Підвищується	0	+2,2
		6.2. Інноваційність ресторанних послуг	Зменшується	+3	Зростає		
		6.3. Асортимент ресторанних послуг	Скорочується	+1	Розширюється		
		6.4. Пропозиція національної кухні	Зменшується	+1	Зростає		
		6.5. Пропозиція крафтової продукції	Зменшується	+3	Зростає		
						0	+12,9

**Середньогрупові значення показника повноти виконання
функцій стратегічного управління**

Таблиця 3.1

Середньогрупові значення показника повноти виконання функцій стратегічного управління

Група функцій	Конкретні функції стратегічного управління	К-сть балів у групі ПРГ	Середній бал	К-сть балів у групі ПРГ	Середній бал	К-сть балів у групі ПРГ	Середній бал	К-сть балів у групі ПРГ	Середній бал	К-сть балів у всіх ПРГ	Середній бал
		Підприємства, що входять до складу мереж (10)		Підприємства – формати (5)		Ресторани (10)		Кафе (6)		Всього ПРГ (31)	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Аналітичні	Аналіз внутрішнього середовища	25	2,5	15	3	26	2,6	6	1,0	72	2,3
	Аналіз зовнішнього середовища	29	2,9	19	3,8	35	3,5	12	2,0	95	3,1
	Аналіз конкурентоспроможності	30	3	19	3,8	34	3,4	13	2,2	96	3,1
	Діагностика сильних і слабких сторін діяльності підприємства	33	3,3	15	3	30	3	11	1,8	89	2,9
	Діагностика загроз і можливостей підприємства	23	2,3	17	3,4	25	2,5	11	1,8	76	2,5
Всього за групою функцій		140	14	85	17	150	15	53	8,8	428	13,8
Середньогруповий рівень виконання функцій			56		68		60		35		55
Планування	Прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища	33	3,3	20	4	35	3,5	13	2,2	101	3,3
	Визначення місії та політики підприємства	16	1,6	10	2	10	1	6	1,0	42	1,4
	Формування та вибір цілей діяльності	26	2,6	13	2,6	21	2,1	6	1,0	66	2,1
	Формування та вибір стратегії розвитку підприємства	10	1	5	1	12	1,2	6	1,0	33	1,1
	Розробка механізмів реалізації стратегії через формування планів, проектів і програм розвитку підприємства	16	1,6	9	1,8	12	1,2	6	1,0	43	1,4
	Розробка стратегічних планів, проектів, програм	26	2,6	12	2,4	20	2	9	1,5	67	2,2
Всього за групою функцій		127	12,7	69	13,8	110	11	46	7,7	352	11,4
Середньогруповий рівень виконання функцій			42		46		37		26		38

Продовження табл. 3.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Організаційні	Формування підсистем забезпечення стратегічного управління	10	1	11	2,2	13	1,3	6	1,0	40	1,3
	Формування стратегічного бюджету	11	1,1	10	2	10	1	6	1,0	37	1,2
	Розподілення повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління	40	4	20	4	36	3,6	9	1,5	105	3,4
	Формування організаційної структури	35	3,5	13	2,6	26	2,6	8	1,3	82	2,6
Всього за групою функцій		96	9,6	54	10,8	85	8,5	29	4,8	264	8,5
Середньогруповий рівень виконання функцій			48		54		43		24		43
Мотиваційні	Формування корпоративної культури та ефективного лідерства	18	1,8	12	2,4	14	1,4	6	1,0	50	1,6
	Формування умов для навчання та професійної освіти працівників	26	2,6	15	3	22	2,2	11	1,8	74	2,4
	Залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень	26	2,6	10	2	15	1,5	9	1,5	60	1,9
Всього за групою функцій		70	7	37	7,4	51	5,1	26	4,3	184	5,9
Середньогруповий рівень виконання функцій			47		49		34		29		40
Конт рольні	Контроль реалізації стратегії підприємства	10	1	5	1	12	1,2	6	1,0	33	1,1
	Оцінка та коригування системи стратегічного управління	15	1,5	7	1,4	10	1	6	1,0	38	1,2
Всього за групою функцій		25	2,5	12	2,4	22	2,2	12	2,0	71	2,3
Середньогруповий рівень виконання функцій			25		24		22		20		23
Всього		458	45,8	257	51,4	418	41,8	166	27,7	1299	41,9

Примітка: Питома вага середнього рівня виконання функцій визначається як відношення середнього балу, який отримують підприємства виділеної групи, до максимальної кількості балів, яке може бути отримано за виконання певної групи функцій стратегічного управління. Для аналітичних функцій максимальний бал становить 25, для функцій планування – 30, для організаційних – 20, для мотиваційних – 15, для контрольних – 10 балів.

**Результати діяльності підприємств ресторанного господарства
вибіркової сукупності за 2014-2017 рр.**

Таблиця К.1

Результати діяльності підприємств ресторанного господарства вибіркової сукупності за 2014-2017 рр.

Підприємство	Товарооборот, тис. грн.				Чистий дохід, тис. грн.				Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг), тис.грн.			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Підприємства, що входять до складу мереж												
M1	708,6	398,04	693,12	966,12	590,5	331,7	577,6	805,1	426	312,9	623,3	727,5
M2	649,8	737,28	768,36	905,04	541,5	614,4	640,3	754,2	216,6	280,2	281,7	367,6
M3	0	1221,84	1600,32	1519,32		1018,2	1333,6	1266,1		805,2	1025,6	917,9
M4	459	255,96	312,36	463,68	382,5	213,3	260,3	386,4	327,7	195,3	193,9	325,8
M5	1260,36	774,72	1609,92	2231,64	1050,3	645,6	1341,6	1859,7	297	216,9	692,3	1067,3
M6	2955,24	1845,72	2667,72	3232,44	2462,7	1538,1	2223,1	2693,7	2299,3	1460,3	1537,2	1842,4
M7	1697,88	1837,2	2221,44	2077,44	1414,9	1531	1851,2	1731,2	314,8	386,1	649,4	720,7
M8	3020,64	3162,6	3639,36	5808,72	2517,2	2635,5	3032,8	4840,6	730,7	741,5	1127,1	2148,5
M9	1953,6	2008,32	2990,04	2661,36	1628	1673,6	2491,7	2217,8	520,3	483,7	998,5	1019
M10	4462,8	4944	8103,6	10014	3719	4120	6753	8345	5809	3914	4896	6172
Підприємства – формати												
Ф1	1662,12	945,6	903,96	1832,64	1385,1	788	753,3	1527,2	1882,2	560,6	251,1	456,3
Ф2	0	218,16	315,72	562,08		181,8	263,1	468,4		52,6	52,6	112,9
Ф3	1580,4	1559,28	1602	1323,96	1317	1299,4	1335	1103,3	845	1074	951,2	948,2
Ф4	229,68	339,24	357,96	379,2	191,4	282,7	298,3	316	55,9	75,7	66,2	77,9
Ф5	684,96	1039,68	1098,48	1139,52	570,8	866,4	915,4	949,6	519,1	847,2	902,4	915
Ресторани												
P1	737,88	483,48	591	857,76	614,9	402,9	492,5	714,8	597,2	422,7	545,5	575,4
P2	488,04	347,16	546,96	896,52	406,7	289,3	455,8	747,1	266,3	247,7	328,1	628,1
P3	724,32	839,52	1166,04	1190,28	603,6	699,6	971,7	991,9	202	962,8	1100,9	1112,2
P4	775,2	820,56	1394,04	2008,56	646	683,8	1161,7	1673,8	620,2	620,5	923,2	1430,1
P5	504,36	491,04	890,76	972,96	420,3	409,2	742,3	810,8	230,6	281,3	392,5	400,5
P6	923,64	828,96	844,8	954	769,7	690,8	704	795	448,2	429,7	373,2	445,7
P7	2541	1872,36	3208,08	4289,16	2117,5	1560,3	2673,4	3574,3	2055	2176	2857,6	1799,6
P8	2350,2	544,08	292,44	227,04	1958,5	453,4	243,7	189,2	1184	440,7	288,1	250
P9	3310,44	3384,12	5398,92	5952,72	2758,7	2820,1	4499,1	4960,6	719,9	818,8	1542,4	1572,9
P10	0	1045,2	1316,4	2051,88		871	1097	1709,9		384	426	780,2
Кафе												
K1	613,68	439,92	411,6	475,8	511,4	366,6	343	396,5	403,5	284,7	119,8	148,8
K2	117,12	106,08	73,32	36,48	97,6	88,4	61,1	30,4	83,2	64,2	44,7	17,9
K3	0	352,08	412,56	445,68		293,4	343,8	371,4		175,9	221,8	234,5
K4	1691,64	1632,84	1843,2	2043	1409,7	1360,7	1536	1702,5	1302,3	1160	1414,3	1582,6
K5	502,68	598,92	1185,36	1102,92	418,9	499,1	987,8	919,1	271,5	386,6	578,3	702,6
K6	2670	1777,2	1183,2	967,2	2225	1481	986	806	354	222	134	97

Продовження табл. К.1

Підприємство	Фінансовий результат до оподаткування, тис.грн.				Чистий прибуток, тис.грн.			
	2014	2015	2016	2017	2014	2015	2016	2017
Підприємства, що входять до складу мереж								
M1	-111,2	-266,7	-295,6	44,7	-111,2	-266,7	-295,6	36,6
M2	1,4	6,4	6,9	14,6	-4,5	0,8	0,2	6,5
M3		-1,5	28,9	23,8		-1,5	23,7	19,5
M4	4	-5,9	14,4	12,1	-1,8	-9,9	11,8	7,4
M5	-640,5	-493	-417,1	-379,8	-641,4	-493,8	-417,1	-379,8
M6	-68,5	-430,5	21,9	110,9	-68,5	-432,7	18	90,9
M7	-121	25,7	70,5	6,2	-121	12,1	57,8	5,1
M8	-185	-32,2	53,4	181,1	-206,1	-55	43,8	148,5
M9	-326,5	-94,6	74,8	109	-345,2	-112,7	61,3	89,3
M10	144	307	29	34	129	266	24	28
Підприємства – формати								
Ф1	-555,4	47	34,8	7,1	-572,6	38,5	28,5	5,8
Ф2		19,8	5,1	13,7		16,2	4,2	11,2
Ф3	-6	-118,6	-33,5	9,3	-16	1062,7	-33,5	9,3
Ф4	14,8	21,6	25,5	21,1	12,4	18,5	20,9	17,3
Ф5	51	16,1	24,4	42,9	38,8	11,1	20	35,2
Ресторани								
P1	-140	-134	-202	-35	-156	-150	-202	-35
P2	-101,1	-184,1	-115,2	-467,8	-101,1	-184,1	-115,2	-467,8
P3	-356	-364	-197,2	-209	-359,8	-369,3	-201,7	-213,6
P4	-264,4	-199,7	-215,2	-303,3	-264,4	-199,7	-215,2	-303,3
P5	43,6	20,8	21,7	38,7	34,4	16,4	17,8	31,7
P6	-24,1	28,5	21,2	24,7	-38,5	14	10,4	11,8
P7	33,2	-651,9	-204,7	-140	31,2	-651,9	-204,7	-140
P8	-141,8	-11	-11,2	-10,7	-141,8	-11	-11,2	-10,7
P9	-823,8	-633,5	-24,8	-202	-844,2	-649,1	-54,2	-202
P10		-163	7	19,6		-163	7	16,1
Кафе								
K1	-5,9	-12,1	2	2,4	-5,9	-12,1	2	2,4
K2	-21,2	-6,8	1,2	2,2	-22,6	-6,8	1	1,8
K3		5,1	-10,1	6,3		5,1	-10,1	5,2
K4	58,7	59,9	17,4	14,2	47,5	49,1	14,3	11,6
K5	-12,9	-39,5	80,4	-20,7	-18	-44	65,9	-20,7
K6	1871	1259						

Анкети оцінювання

Анкета оцінювання якості ресторанної продукції

Назва підприємства: _____ Дата: _____

Оцініть якість ресторанної продукції

		<i>Оцінка від 0 до 1</i>		<i>Оцінка 2 бали</i>	
1	Харчова цінність	Склад харчових речовин, енергетичної цінності та органолептичної характеристики страв незбалансований	<input type="checkbox"/>	Склад харчових речовин, енергетичної цінності та органолептичної характеристики страв гармонійний	<input type="checkbox"/>
2	Біологічна цінність	Негармонійний вміст та структура амінокислотного складу білків, вуглеводного та ліпідного складу	<input type="checkbox"/>	Гармонійний вміст та структура амінокислотного складу білків, вуглеводного та ліпідного складу	<input type="checkbox"/>
3	Енергетична цінність	Невідповідний природним процесам ступінь вивільнення енергії з харчових речовин (занадто високий / занадто низький)	<input type="checkbox"/>	Оптимальний ступінь вивільнення енергії з харчових речовин (відповідає природним процесам)	<input type="checkbox"/>
4	Безпечність	Продукт небезпечний за фізико-хімічними та мікробіологічними показниками	<input type="checkbox"/>	Продукт екологічно чистий і безпечний за фізико-хімічними та мікробіологічними показниками	<input type="checkbox"/>
5	Гармонійність оформлення	Страва виглядає не гармонійно	<input type="checkbox"/>	Страва оформлена гармонійно	<input type="checkbox"/>

Харчова цінність	Відображає повноту корисних властивостей продукції, пов'язаних із вмістом у ній широкого переліку харчових речовин (білків, жирів, вуглеводів, мінеральних речовин, вітамінів та ін.), її енергетичну цінність і органолептичні характеристики продукції
Біологічна цінність	Характеризує якість білків, їх збалансованість за амінокислотним складом, вуглеводів, їх збалансованість за моно-, ди- та полісахаридним складом, жирів, вмістом в них незамінних жирних кислот, їх перетравлюваність і засвоюваність
Енергетична цінність	Характеризує частку енергії, що може вивільнитися з харчових речовин у процесі біологічного окислення й використовуватися для забезпечення фізіологічних функцій організму
Безпечність	Регламентується вміст важких металів, мікотоксинів, канцерогенів, загальна обміненість мікроорганізмами та вміст окремих найнебезпечніших для людини мікроорганізмів (кишкової палички, коагулазопозитивні стафілококи, бактерії роду протей, сальмонел).
Гармонійність оформлення	Характеризує зовнішню виразність, оригінальність, цілісність композиції, виразність і раціональність форм, стабільність товарного виду ресторанної продукції

Анкета оцінювання відповідності меню очікуванням споживачів

Назва підприємства: _____ Дата: _____

Оцініть відповідність меню Вашим очікуванням

		<i>Оцінка від 0 до 0,5</i>		<i>Оцінка 1,25 бали</i>
1	Наявність фірмових та замовних страв	Фірмові та замовні страви відсутні <input type="checkbox"/>		Питома вага фірмових та замовних страв відповідає вимогам <input type="checkbox"/>
2	Широта асортименту страв	Відсутня хоча б одна основна група страв <input type="checkbox"/>		Пропонуються основні групи страв <input type="checkbox"/>
3	Глибина за асортиментними групами	Кількість страв у асортиментній групі, що відповідає концепції підприємства, не достатня <input type="checkbox"/>		Кількість страв у асортиментній групі, що відповідає концепції підприємства, достатня <input type="checkbox"/>
4	Узгодженість меню і карти вин	Пропозиція напоїв у карті вин не відповідає асортименту страв <input type="checkbox"/>		Пропозиція напоїв у карті вин повністю відповідає асортименту страв <input type="checkbox"/>
5	Гнучкість асортименту	Асортимент не оновлюється <input type="checkbox"/>		Асортимент оновлюється за потребою <input type="checkbox"/>
6	Пропозиція дієтичного та спеціального харчування	Пропозиція дієтичного та спеціального харчування відсутня <input type="checkbox"/>		Є пропозиція дієтичного та спеціального харчування <input type="checkbox"/>
7	Врахування національних та індивідуальних особливостей	Національні та індивідуальні особливості не враховуються <input type="checkbox"/>		Національні та індивідуальні особливості враховуються <input type="checkbox"/>
8	Відповідність ціни виходу та якості страв	Ціна, вихід та якість страв «несправедливі» <input type="checkbox"/>		Ціна, вихід та якість страв «справедливі» <input type="checkbox"/>

Наявність фірмових та замовних страв	Питома вага фірмових та замовних страв, ступінь відповідності асортименту ПРГ вимогам
Широта асортименту страв	Наявність основних (певних) груп страв
Глибина за асортиментними групами	Кількість страв у певній асортиментній групі
Узгодженість меню і карти вин	Ступінь відповідності страв переліку напоїв у карті вин
Гнучкість асортименту	Частота оновлення асортименту страв і можливість доповнити меню за бажанням клієнта
Пропозиція дієтичного та спеціального харчування	Наявність у меню страв дієтичного та спеціального харчування
Врахування національних та індивідуальних особливостей	
Відповідність ціни, виходу та якості страв	Характеризує суб'єктивну оцінку клієнта щодо справедливості ціни за надану продукцію певної якості

Анкета оцінювання якості обслуговування

Назва підприємства: _____ Дата: _____

Оцініть якість обслуговування на підприємстві

		<i>Оцінка від 0 до 0,5</i>		<i>Оцінка 1 бал</i>	
1	Оптимальність технологічних процесів обслуговування	Додаткові послуги не відповідають основній формі обслуговування та	<input type="checkbox"/>	Раціональне поєднання основної форми обслуговування та додаткових послуг	<input type="checkbox"/>
2	Швидкість обслуговування	Виконання операцій більше за часом, який передбачений визначеними нормами	<input type="checkbox"/>	Виконання операцій в межах, часу, який передбачений визначеними нормами	<input type="checkbox"/>
3	Техніка роботи персоналу	Недосконала	<input type="checkbox"/>	Досконала	<input type="checkbox"/>
4	Культура поведінки	Низька	<input type="checkbox"/>	Висока	<input type="checkbox"/>
5	Дотримання санітарно-гігієнічних норм	Суттєві порушення	<input type="checkbox"/>	Повне дотримання	<input type="checkbox"/>
6	Якість торговельних приміщень та робочих місць	Низька	<input type="checkbox"/>	Висока	<input type="checkbox"/>
7	Безпека торговельних приміщень	Низька	<input type="checkbox"/>	Висока	<input type="checkbox"/>
8	Безпека процесів обслуговування	Низька	<input type="checkbox"/>	Висока	<input type="checkbox"/>
9	Психофізіологічні умови	Несприятливі		Сприятливі	
10	Інноваційність форм обслуговування	Низька		Висока	

Анкета оцінювання якості виробництва

Назва підприємства: _____ Дата: _____

Оцініть якість виробництва на підприємстві

		<i>Оцінка від 0 до 0,5</i>		<i>Оцінка 1 бал</i>	
1	Оптимальність технологічних процесів постачання та зберігання сировини та напівфабрикатів	Неоптимальний	<input type="checkbox"/>	Оптимальний	<input type="checkbox"/>
2	Оптимальність технологічних процесів виробництва ресторанної продукції	Неоптимальний	<input type="checkbox"/>	Оптимальний	<input type="checkbox"/>
3	Оптимальність технологічних процесів реалізації	Неоптимальний	<input type="checkbox"/>	Оптимальний	<input type="checkbox"/>
4	Інноваційність технологій постачання та зберігання сировини та напівфабрикатів	Застарілі технології	<input type="checkbox"/>	Інноваційні технології	<input type="checkbox"/>
5	Інноваційність технологій виробництва ресторанної продукції	Застарілі технології	<input type="checkbox"/>	Інноваційні технології	<input type="checkbox"/>
6	Інноваційність технологій реалізації	Застарілі технології	<input type="checkbox"/>	Інноваційні технології	<input type="checkbox"/>
7	Санітарний стан та гігієна	Незадовільний	<input type="checkbox"/>	Задовільний	<input type="checkbox"/>
8	Безпека виробничих приміщень	Низький рівень	<input type="checkbox"/>	Високий рівень	<input type="checkbox"/>
9	Безпека технологічних процесів	Низький рівень		Високий рівень	
10	Психофізіологічні умови виробництва	Погані		Задовільні	

Анкета для визначення повноти виконання
функцій стратегічного управління у підприємстві ресторанного господарства

№ з/п	Функції стратегічного управління	Оцінка				
		1	2	3	4	5
1.	Аналіз внутрішнього середовища					
2.	Аналіз зовнішнього середовища					
3.	Аналіз конкурентоспроможності					
4.	Діагностика сильних і слабких сторін діяльності підприємства					
5.	Діагностика загроз і можливостей підприємства					
6.	Прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища					
7.	Визначення місії та політики підприємства					
8.	Формування та вибір цілей діяльності					
9.	Формування та вибір стратегії розвитку підприємства					
10.	Розробка механізмів реалізації стратегії через формування планів, проектів і програм розвитку підприємства					
11.	Розробка стратегічних планів, проектів, програм					
12.	Формування підсистем забезпечення стратегічного управління					
13.	Формування стратегічного бюджету					
14.	Розподілення повноважень та встановлення обов'язків зі стратегічного управління					
15.	Формування організаційної структури					
16.	Формування корпоративної культури та ефективного лідерства					
17.	Формування умов для навчання та професійної освіти працівників					
18.	Залучення працівників до процесу прийняття стратегічних рішень					
19.	Контроль реалізації стратегії підприємства					
20.	Оцінка та коригування системи стратегічного управління					

* – анкета заповнюється керівником підприємства ресторанного господарства, менеджерами та незалежними експертами

**Оцінка ефективності стратегічного управління
підприємствами ресторанного господарства м. Харкова
за фрактальними рівнями**

Таблиця М.1

Первинні значення показників оцінювання ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства м. Харкова за фрактальними рівнями

Підприємство	1. Асортимент (А)		2. Технологія (Т)		3. Менеджмент (Ме)		4. Маркетинг (Ма)		5. Динаміка розвитку (Д)	6. Відповідність визначеному ієрархічному місцю у галузі та міжгалузевому просторі (І)
	1.1. Якість ресторанної продукції, балів	1.2. Відповідність меню очікуванням споживачів, балів	2.1. Якість обслуговування, балів	2.2. Якість виробництва, балів	3.1. Продуктивність праці, тис. грн за рік / працівник	3.2. Повнота виконання функцій стратегічного управління, балів	4.1. Товарооборот, тис. грн	4.2. Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце, тис. грн за рік / місце	5. Середньорічний темп зміни товарообороту, %	6. Рентабельність, %
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підприємства, що входять до складу мереж (М)										
M1	6,2	6	6,1	6,4	96,61	41	966,12	13,8	123,23	3,79
M2	6	6,2	5,3	6	64,65	37	905,04	18,1	111,82	0,72
M3	7,5	7,5	7	6,7	138,12	42	1519,32	7,6	75,3	1,28
M4	8	8,5	8	8,2	92,74	44	463,68	7,73	108,75	1,60
M5	7,7	6,2	7	7,6	148,78	49	2231,64	16,78	135,96	-17,02
M6	7	7	7,15	7,4	179,58	45	3232,44	10,77	109,39	2,81
M7	6,3	7,5	7,2	7	296,78	46	2077,44	11,54	107,55	0,25
M8	6	7,9	8	7,9	322,71	50	5808,72	31,23	126,46	2,56
M9	6,7	7,8	7	7,8	380,19	53	2661,36	33,27	113,56	3,36
M10	7	6,9	6,5	6,9	100,14	51	2503,5	25,04	132,75	1,12
\bar{X}_j	6,84	7,15	6,9	7,2	182,03	45,8	2236,93	17,59	114,48	0,05

Продовження табл. М.1

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підприємства – формати (Ф)										
Ф1	9	8,5	8,3	8	130,9	55	1832,64	18,33	118,41	0,32
Ф2	8	8	9	7,3	80,3	50	562,08	8,03	107,58	1,99
Ф3	7,5	9	7	7,5	220,66	54	1323,96	4,41	94,68	0,70
Ф4	6	6	5,7	7	63,2	47	379,2	0,81	119,72	4,56
Ф5	8	8	8	8,1	126,61	51	1139,52	4,07	120,39	3,09
\bar{X}_j	7,7	7,9	7,6	7,6	124,33	51,4	1047,48	7,13	112,16	2,13
Ресторани (Р)										
P1	7,6	6,7	8,1	6,9	85,75	40	857,76	4,77	110,97	-4,08
P2	8,1	7,4	7,9	6,7	149,42	45	896,52	20,38	130,87	-52,18
P3	8	7,8	7,8	7,1	132,25	42	1190,28	11,02	118,96	-17,95
P4	7,6	8,2	7,5	6,7	286,94	44	2008,56	14,35	139,94	-15,10
P5	5,4	7	5,1	7,1	138,99	40	972,96	3,0	129,33	3,26
P6	7,8	7,5	7,5	6,1	68,14	39	954	6,81	101,53	1,24
P7	7,5	7	7,1	7	357,43	48	4289,16	35,74	126,24	-3,26
P8	7,6	8,4	9	6	18,92	35	227,04	1,75	51,51	-4,71
P9	6,5	8,1	6,7	7	148,82	43	5952,72	32,35	124,01	-3,39
P10	8	8	7,8	7,5	66,19	42	2051,88	9,77	93,94	0,78
\bar{X}_j	7,4	7,6	7,5	6,8	145,29	41,8	1940,09	13,99	112,73	-9,54
Кафе (К)										
K1	6	5,2	5	5,3	95,16	29	475,8	3,4	93,62	0,50
K2	5,2	5	6,1	5,5	12,16	25	36,48	0,61	69,82	4,93
K3	6,5	5	6	6,4	49,52	23	445,68	2,48	75,07	1,17
K4	7	7,5	5,9	6,3	92,86	35	2043	20,43	106,75	0,57
K5	6,3	6,8	5,8	6	91,91	33	1102,92	9,19	136,7	-1,88
K6	4,8	4,3	6	5	322,4	21	967,2	6,45	71,63	-161,39
\bar{X}_j	6,00	5,6	5,8	5,8	110,67	27,7	845,18	7,09	92,27	-26,02

Джерело: складено автором.

Таблиця М.2

Стандартизовані значення показників оцінювання ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства м. Харкова (при використанні класичного алгоритму таксономічного аналізу)

Підприємство	1. Асортимент (А)		2. Технологія (Т)		3. Менеджмент (Ме)		4. Маркетинг (Ма)		5. Динаміка розвитку (Д)	6. Відповідність визначеному ієрархічному місцю у галузі та міжгалузевому просторі (І)
	1.1. Якість ресторанної продукції, балів	1.2. Відповідність меню очікуванням споживачів, балів	2.1. Якість обслуговування, балів	2.2. Якість виробництва, балів	3.1. Продуктивність праці, тис. грн за рік / працівник	3.2. Повнота виконання функцій стратегічного управління, балів	4.1. Товарооборот, тис. грн	4.2. Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце, тис. грн за рік / місце	5. Середньорічний темп зміни товарообороту, %	6. Рентабельність, %
	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X ₆	X ₇	X ₈	X ₉	X ₁₀
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підприємства ресторанного господарства у складі мереж (М)										
M1	-0,80641	-0,9811	-0,82914	-0,56229	-0,50859	-0,10355	-0,49609	0,108833	0,643383	0,384576
M2	-1,00966	-0,8068	-1,57824	-1,06032	-0,83078	-0,56212	-0,53854	0,538174	0,118651	0,282299
M3	0,514663	0,326095	0,013593	-0,18877	-0,09012	0,011094	-0,11164	-0,51022	-1,56086	0,300955
M4	1,022769	1,197556	0,949967	1,678837	-0,5476	0,240378	-0,84527	-0,49724	-0,02253	0,311616
M5	0,717905	-0,8068	0,013593	0,931795	0,017349	0,813588	0,383403	0,406376	1,228821	-0,30871
M6	0,006556	-0,10964	0,154049	0,68278	0,327851	0,35502	1,078926	-0,1937	0,006898	0,351927
M7	-0,70479	0,326095	0,200867	0,184752	1,509371	0,469662	0,276239	-0,11682	-0,07772	0,26664
M8	-1,00966	0,674679	0,949967	1,305316	1,770777	0,92823	2,869356	1,849162	0,791927	0,343599
M9	-0,29831	0,587533	0,013593	1,180809	2,350246	1,272156	0,682044	2,052849	0,198672	0,370251
M10	0,006556	-0,19678	-0,45459	0,060245	-0,473	1,042872	0,572336	1,231111	1,081197	0,295625

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Підприємства ресторанного господарства – формати (Ф)										
Ф1	2,038983	1,197556	1,230879	1,429823	-0,1629	1,50144	0,106111	0,561139	0,421717	0,268972
Ф2	1,022769	0,761825	1,886341	0,558273	-0,67301	0,92823	-0,77689	-0,46728	-0,07634	0,324609
Ф3	0,514663	1,633286	0,013593	0,807288	0,741988	1,386798	-0,24741	-0,82873	-0,6696	0,281632
Ф4	-1,00966	-0,9811	-1,20369	0,184752	-0,8454	0,584304	-0,90398	-1,18818	0,481963	0,410229
Ф5	1,022769	0,761825	0,949967	1,55433	-0,20615	1,042872	-0,37558	-0,86268	0,512775	0,361256
Ресторани (Р)										
Р1	0,616284	-0,37107	1,043604	0,060245	-0,61807	-0,21819	-0,5714	-0,79278	0,079561	0,122385
Р2	1,124391	0,238949	0,856329	-0,18877	0,023801	0,35502	-0,54446	0,765825	0,994738	-1,48008
Р3	1,022769	0,587533	0,762692	0,309259	-0,14929	0,011094	-0,34031	-0,16874	0,447011	-0,3397
Р4	0,616284	0,936117	0,48178	-0,18877	1,410172	0,240378	0,228369	0,163749	1,411856	-0,24475
Р5	-1,61938	-0,10964	-1,76552	0,309259	-0,08135	-0,21819	-0,49134	-0,96951	0,923915	0,366919
Р6	0,819527	0,326095	0,48178	-0,93581	-0,7956	-0,33283	-0,50452	-0,5891	-0,35457	0,299622
Р7	0,514663	-0,10964	0,10723	0,184752	2,120797	0,698946	1,813312	2,299471	0,78181	0,149704
Р8	0,616284	1,11041	1,886341	-1,06032	-1,2918	-0,7914	-1,00973	-1,09432	-2,65493	0,101397
Р9	-0,50155	0,848971	-0,26732	0,184752	0,017753	0,125736	2,969431	1,96099	0,679255	0,145373
Р10	1,022769	0,761825	0,762692	0,807288	-0,81526	0,011094	0,258475	-0,29355	-0,70363	0,284297
Кафе (К)										
К1	-1,00966	-1,67826	-1,85916	-1,93187	-0,52321	-1,47925	-0,83685	-0,92957	-0,71835	0,274969
К2	-1,82263	-1,85256	-0,82914	-1,68285	-1,35995	-1,93782	-1,14216	-1,20815	-1,81288	0,422556
К3	-0,50155	-1,85256	-0,92278	-0,56229	-0,98331	-2,1671	-0,85778	-1,02143	-1,57144	0,29729
К4	0,006556	0,326095	-1,01642	-0,6868	-0,54639	-0,7914	0,252304	0,770817	-0,11451	0,277301
К5	-0,70479	-0,28393	-1,11006	-1,06032	-0,55597	-1,02068	-0,40102	-0,35146	1,262853	0,195679
К6	-2,22911	-2,46258	-0,92278	-2,30539	1,767652	-2,39639	-0,49534	-0,62504	-1,72964	-5,11844

Джерело: розраховано автором.

Значення показників ефективності стратегічного управління
за фрактальними рівнями

Підприємства	Ефективність стратегічного управління					
	$E_{cy}^{1.A}$	$E_{cy}^{2.T}$	$E_{cy}^{3.Me}$	$E_{cy}^{4.Ma}$	$E_{cy}^{5.D}$	$E_{cy}^{6.I}$
	Підприємства, що входять до складу мереж					
M1	0,4707	0,4665	0,4384	0,4138	0,4356	0,4523
M2	0,4651	0,3984	0,3621	0,3644	0,3834	0,4016
M3	0,7249	0,6611	0,6012	0,5214	0,4892	0,5043
M4	0,8485	0,8521	0,6836	0,5355	0,5421	0,5556
M5	0,6199	0,6500	0,6173	0,5817	0,5991	0,6073
M6	0,6332	0,6591	0,6296	0,5938	0,5967	0,6086
M7	0,5837	0,6140	0,6350	0,5727	0,5754	0,5879
M8	0,5622	0,6580	0,6861	0,7247	0,7322	0,7401
M9	0,6492	0,6723	0,7070	0,6869	0,6864	0,6957
M10	0,6253	0,5972	0,5564	0,5620	0,5797	0,5921
\overline{E}_{cy}^i	0,6183	0,6229	0,5917	0,5557	0,5620	0,5745
	Підприємства – формати					
Ф1	0,9403	0,9158	0,7592	0,6623	0,6680	0,6776
Ф2	0,8166	0,8218	0,6780	0,5373	0,5427	0,5562
Ф3	0,7912	0,7380	0,7241	0,5716	0,5604	0,5733
Ф4	0,4498	0,4609	0,4319	0,3566	0,3797	0,3981
Ф5	0,8166	0,8328	0,7205	0,5622	0,5752	0,5878
\overline{E}_{cy}^i	0,7629	0,7539	0,6628	0,5380	0,5452	0,5586
	Ресторани					
P1	0,6633	0,6876	0,5815	0,4797	0,4916	0,5062
P2	0,7716	0,7237	0,6588	0,5757	0,5924	0,5805
P3	0,8002	0,7659	0,6627	0,5611	0,5733	0,5822
P4	0,7830	0,7119	0,7059	0,6245	0,6404	0,6476
P5	0,4449	0,4261	0,4208	0,3712	0,3966	0,4145
P6	0,7551	0,6464	0,5425	0,4653	0,4706	0,4863
P7	0,6828	0,6653	0,6920	0,7170	0,7248	0,7322
P8	0,7924	0,6805	0,5156	0,4097	0,3560	0,3747
P9	0,6358	0,6190	0,5802	0,6341	0,6452	0,6551
P10	0,8166	0,8007	0,6353	0,5657	0,5542	0,5673
\overline{E}_{cy}^i	0,7146	0,6727	0,5995	0,5404	0,5445	0,5547
	Кафе					
K1	0,3834	0,2980	0,2692	0,2520	0,2656	0,2873
K2	0,2874	0,3099	0,2313	0,2067	0,2018	0,2255
K3	0,4091	0,4271	0,3184	0,2846	0,2784	0,2998
K4	0,6690	0,5452	0,4732	0,4798	0,4885	0,5036
K5	0,5415	0,4631	0,4067	0,3827	0,4086	0,4259
K6	0,1897	0,2178	0,2155	0,2295	0,2245	0,1443
\overline{E}_{cy}^i	0,4133	0,3768	0,3191	0,3059	0,3113	0,3144

Джерело: розраховано автором.

Напрями можливих змін ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства

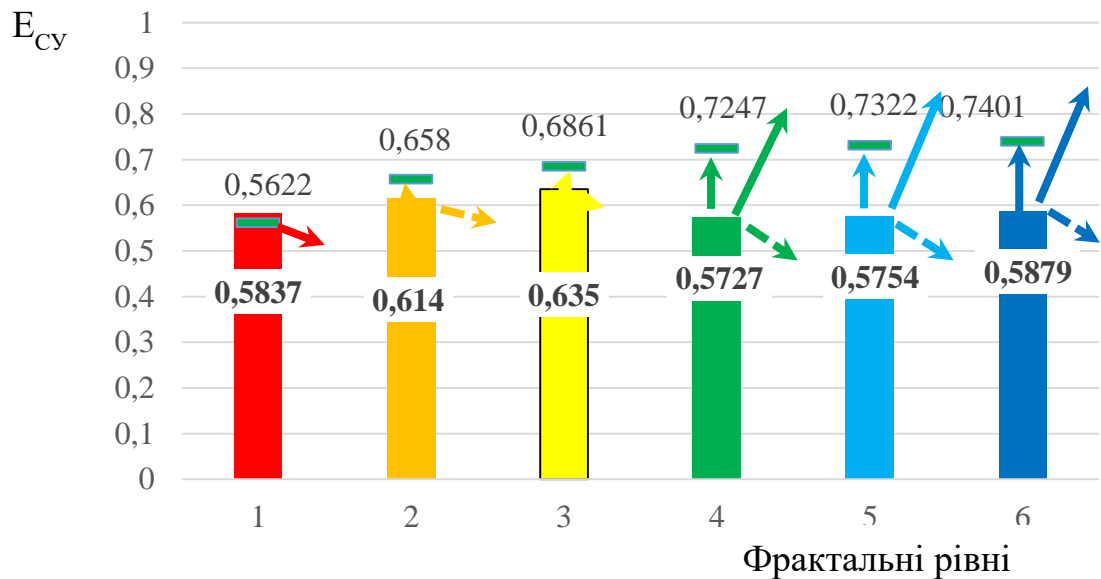


Рис. Н.1. Напрями можливих змін ефективності стратегічного управління підприємством М7, що входить до складу мереж, за фрактальними рівнями
Джерело: побудовано автором.

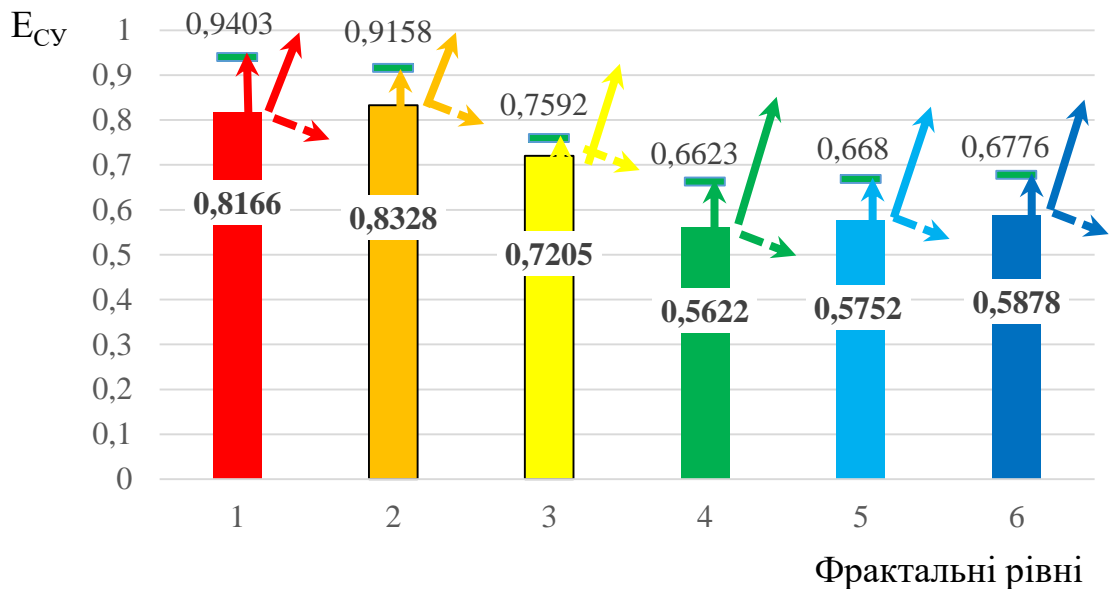


Рис. Н.2. Напрями можливих змін значень ефективності стратегічного управління підприємством ресторанного господарства – форматом Ф5 за фрактальними рівнями

Джерело: побудовано автором.

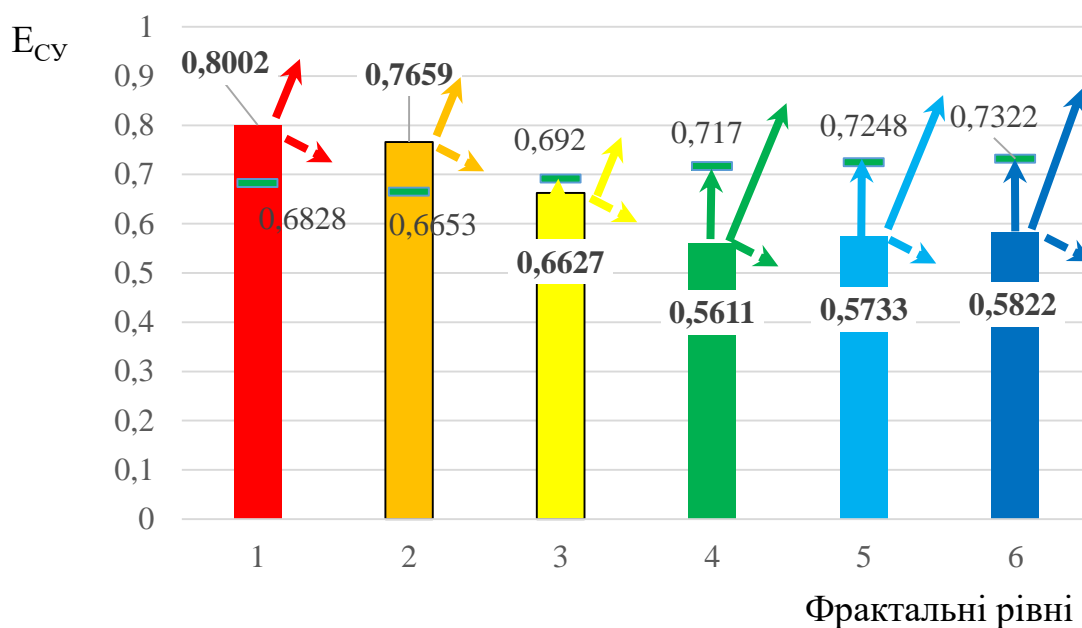


Рис. Н.3. Напрями можливих змін значень ефективності стратегічного управління рестораном Р3 за фрактальними рівнями

Джерело: побудовано автором.

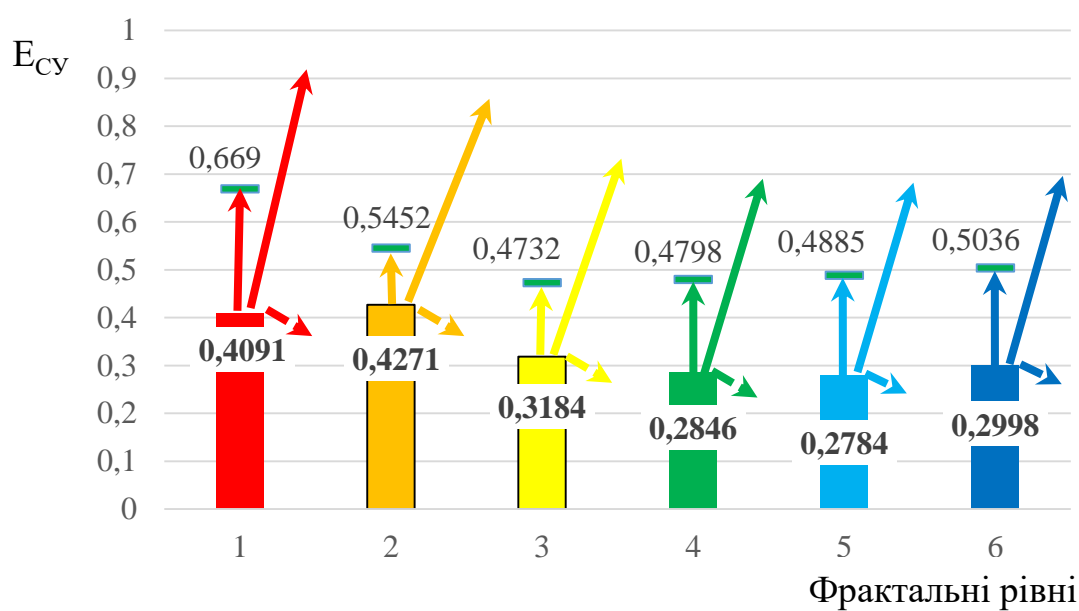


Рис. Н.4. Напрями можливих змін значень ефективності стратегічного управління кафе К3 за фрактальними рівнями

Джерело: побудовано автором.

**Скореговані показники ефективності стратегічного управління
підприємствами ресторанного господарства**

Таблиця П.1

Скореговані показники ефективності стратегічного управління підприємствами,
що входять до складу мереж, та їх відхилення від фактичних рівнів

Фрактальні рівні	Показники	Підприємства, що входять до складу мереж									
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
		Фактичні рівні ефективності стратегічного управління									
		0,4523	0,4016	0,5043	0,5556	0,6073	0,6086	0,5879	0,7401	0,6957	0,5921
Рівні ефективності стратегічного управління з заміною											
1. А	x ₁										
	x ₂	0,4816	0,4234	0,5083		0,6445	0,6236	0,593		0,6972	0,6086
2. Т	x ₃	0,4841	0,4522	0,5182		0,6259	0,6235	0,6008		0,7207	0,6241
	x ₄	0,475	0,4333	0,5214		0,6097	0,6139	0,601		0,6965	0,6081
3. Me	x ₅	0,4893	0,4432	0,5337	0,6067	0,6435	0,6346	0,5898			0,646
	x ₆	0,4623	0,4179	0,5139	0,5628	0,6082	0,6151	0,5924			
4. Ma	x ₇	0,5065	0,4493	0,5519	0,6516	0,6520	0,6294	0,6337		0,7439	0,6271
	x ₈	0,4718	0,411	0,5456	0,6031	0,6299	0,6517	0,6253			0,5972
5. Д	x ₉	0,4532	0,4066	0,5534	0,5656		0,6197	0,6		0,7056	
6. І	x ₁₀		0,4016	0,5043	0,5556	0,6110		0,588			0,5921
Відхилення = рівень з заміною – фактичний рівень											
1. А	d ₁										
	d ₂	0,0293	0,0218	0,0040		0,0372	0,0150	0,0051		0,0015	0,0165
2. Т	d ₃	0,0318	0,0506	0,0139		0,0186	0,0149	0,0129		0,0250	0,0320
	d ₄	0,0227	0,0317	0,0171		0,0024	0,0053	0,0131		0,0008	0,0160
3. Me	d ₅	0,037	0,0416	0,0294	0,0511	0,0362	0,0260	0,0019			0,0539
	d ₆	0,01	0,0163	0,0096	0,0072	0,0009	0,0065	0,0045			
4. Ma	d ₇	0,0542	0,0477	0,0476	0,0960	0,0447	0,0208	0,0458		0,0482	0,0350
	d ₈	0,0195	0,0094	0,0413	0,0475	0,0226	0,0431	0,0374			0,0051
5. Д	d ₉	0,0009	0,0050	0,0491	0,0100		0,0111	0,0121		0,0099	
6. І	d ₁₀		0,0000	0,0000	0,0000	0,0037		0,0001			0,0000

Джерело: розраховано автором

Скореговані показники ефективності стратегічного управління підприємствами – форматами
та їх відхилення від фактичних рівнів

Фрактальні рівні	Показники	Підприємства – формати				
		Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5
		Фактичні рівні ефективності стратегічного управління				
		0,6776	0,5562	0,5733	0,3981	0,5878
		Рівні ефективності стратегічного управління з заміною				
1. А	x ₁		0,5609	0,5866	0,4371	0,5932
	x ₂		0,5591		0,4265	0,5910
2. Т	x ₃			0,5927	0,4380	0,5904
	x ₄		0,5623	0,5768	0,4054	
3. Me	x ₅		0,5735		0,4146	0,5892
	x ₆		0,5571	0,5731	0,3998	0,5883
4. Ma	x ₇		0,5930	0,5872	0,4275	0,6080
	x ₈		0,5855	0,6191	0,4387	0,6372
5. Д	x ₉		0,5637	0,5954		
6. I	x ₁₀					
		Відхилення = рівень з заміною – фактичний рівень				
1. А	d ₁		0,0047	0,0133	0,0390	0,0054
	d ₂		0,0029		0,0284	0,0032
2. Т	d ₃			0,0194	0,0399	0,0026
	d ₄		0,0061	0,0035	0,0073	
3. Me	d ₅		0,0173		0,0165	0,0014
	d ₆		0,0009	-0,0002	0,0017	0,0005
4. Ma	d ₇		0,0368	0,0139	0,0294	0,0202
	d ₈		0,0293	0,0458	0,0406	0,0494
5. Д	d ₉		0,0075	0,0221		
6. I	d ₁₀					

Джерело: розраховано автором

Таблиця П.3

Скореговані показники ефективності стратегічного управління ресторанами та їх відхилення від фактичних рівнів

Фрактальні рівні	Показники	Повносервісні ресторани									
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
		Фактичні рівні ефективності стратегічного управління									
		0,5062	0,5805	0,5822	0,6477	0,4145	0,4863	0,7322	0,3747	0,6551	0,5673
		Рівні ефективності стратегічного управління з заміною									
1. А	x ₁					0,4660				0,6901	
	x ₂	0,5115									
2. Т	x ₃					0,4616				0,6672	
	x ₄	0,5082	0,5887		0,6577		0,5109		0,3968		
3. Ме	x ₅	0,5539	0,6147	0,6227	0,6530	0,4374	0,5379		0,4287	0,6997	0,6339
	x ₆	0,5185	0,5847	0,5923	0,6550	0,4242	0,5002		0,3935	0,6651	0,5771
4. Ма	x ₇	0,5696	0,6588	0,6495	0,6991	0,4606	0,5432		0,4344		0,6052
	x ₈	0,5581	0,5930	0,6211	0,6829	0,4602	0,5279		0,4196	0,6551	0,6089
5. Д	x ₉	0,5133		0,5855			0,5002		0,4485	0,6562	0,5938
6. І	x ₁₀	0,5062	0,6052	0,5855	0,6506				0,3748	0,6551	
		Відхилення = рівень з заміною – фактичний рівень									
1. А	d ₁					0,0515				0,0350	
	d ₂	0,0053									
2. Т	d ₃					0,0471				0,0121	
	d ₄	0,0020	0,0082		0,0101		0,0246		0,0221		
3. Ме	d ₅	0,0477	0,0342	0,0405	0,0054	0,0229	0,0516		0,0540	0,0446	0,0666
	d ₆	0,0123	0,0042	0,0101	0,0074	0,0097	0,0139		0,0188	0,0100	0,0098
4. Ма	d ₇	0,0634	0,0783	0,0673	0,0515	0,0461	0,0569		0,0597		0,0379
	d ₈	0,0519	0,0125	0,0389	0,0353	0,0457	0,0416		0,0449	0,0000	0,0416
5. Д	d ₉	0,0071		0,0033			0,0139		0,0738	0,0011	0,0265
6. І	d ₁₀	0,0000	0,0247	0,0033	0,0030				0,0001	0,0000	

Джерело: розраховано автором

Таблиця П.4

Скореговані показники ефективності стратегічного управління кафе та їх відхилення від фактичних рівнів

Фрактальні рівні	Показники	Кафе					
		К1	К2	К3	К4	К5	К6
		Фактичні рівні ефективності стратегічного управління					
		0,2873	0,2255	0,2998	0,5036	0,4259	0,1443
		Рівні ефективності стратегічного управління з заміною					
1. А	x ₁	0,3046	0,2579	0,3076		0,4413	0,1799
	x ₂	0,3207	0,2590	0,3389		0,4347	0,1868
2. Т	x ₃	0,3053				0,4283	
	x ₄	0,3134	0,2432			0,4345	0,1720
3. Ме	x ₅		0,2410	0,3089		0,4262	
	x ₆	0,3000	0,2464	0,3298		0,4309	0,1719
4. Ма	x ₇	0,3113	0,2540	0,3250		0,4440	0,1552
	x ₈	0,3111	0,2515	0,3268		0,4442	0,1700
5. Д	x ₉	0,2913	0,2470	0,3201			0,1757
6. І	x ₁₀	0,2838				0,4232	0,2384
		Відхилення = рівень з заміною – фактичний рівень					
1. А	d ₁	0,0173	0,0324	0,0078		0,0154	0,0356
	d ₂	0,0334	0,0335	0,0391		0,0088	0,0425
2. Т	d ₃	0,0180				0,0024	
	d ₄	0,0261	0,0177			0,0086	0,0277
3. Ме	d ₅		0,0155	0,0091		0,0003	
	d ₆	0,0127	0,0209	0,0300		0,0050	0,0276
4. Ма	d ₇	0,0240	0,0285	0,0252		0,0181	0,0109
	d ₈	0,0238	0,0260	0,0270		0,0183	0,0257
5. Д	d ₉	0,0040	0,0215	0,0203			0,0314
6. І	d ₁₀	-0,0035				-0,0027	0,0941

Джерело: розраховано автором

Відносні відхилення скорегованих показників ефективності стратегічного управління підприємствами

Таблиця Р.1

Відносні відхилення скорегованих показників ефективності стратегічного управління підприємствами,
що входять до складу мереж, %

Фрактальні рівні	Показники	Підприємства, що входять до складу мереж									
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10
		Фактичні рівні ефективності стратегічного управління									
		0,4523	0,4016	0,5043	0,5556	0,6073	0,6086	0,5879	0,7401	0,6957	0,5921
		Відносні відхилення скорегованих показників ефективності стратегічного управління									
1. А	x ₁										
	x ₂	6,0801	5,1526	0,7835		5,7693	2,4066	0,8676		0,2222	2,7120
2. Т	x ₃	6,5651	11,1933	2,6790		2,969	2,3909	2,1547		3,4756	5,1282
	x ₄	4,7751	7,3197	3,2763		0,3909	0,8646	2,1872		0,1219	2,6320
3. Me	x ₅	7,5581	9,3899	5,5055	8,4266	5,6229	4,0982	0,3298			8,3445
	x ₆	2,1591	3,9043	1,8647	1,2836	0,1452	1,0579	0,7672			
4. Ma	x ₇	10,697	10,6201	8,6216	14,7367	6,8533	3,3059	7,2345		6,4859	5,5821
	x ₈	4,1292	2,2911	7,5665	7,88005	3,5852	6,6146	5,9883			0,8549
5. Д	x ₉	0,1945	1,2337	8,8693	1,7723		1,7924	2,0242		1,4100	
6. І	x ₁₀		0,0040	-0,0034	0,0043	0,6028		0,0247			0,0009

Джерело: розраховано автором

Таблиця Р.2

Відносні відхилення скорегованих показників ефективності стратегічного управління підприємствами – форматами, %

Фрактальні рівні	Показники	Підприємства – формати				
		Ф1	Ф2	Ф3	Ф4	Ф5
		Фактичні рівні ефективності стратегічного управління				
		0,6776	0,5562	0,5733	0,3981	0,5878
		Відносні відхилення скорегованих показників ефективності стратегічного управління				
1. А	x ₁		0,8408	2,2685	8,9119	0,9161
	x ₂		0,5216		6,648	0,5473
2. Т	x ₃			3,2743	9,099	0,4462
	x ₄		1,0877	0,6080	1,7893	
3. Ме	x ₅		3,0194		3,9686	0,2434
	x ₆		0,1645	-0,0337	0,4137	0,0908
4. Ма	x ₇		6,2085	2,3684	6,8664	3,328
	x ₈		5,007	7,3990	9,2441	7,7581
5. Д	x ₉		1,3334	3,7130		
6. І	x ₁₀					

Джерело: розраховано автором

Таблиця Р.3

Відносні відхилення скорегованих показників ефективності стратегічного управління ресторанами

Фрактальні рівні	Показники	Повносервісні ресторани									
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10
		Фактичні рівні ефективності стратегічного управління									
		0,5062	0,5805	0,5822	0,6477	0,4145	0,4863	0,7322	0,3747	0,6551	0,5673
Відносні відхилення скорегованих показників ефективності стратегічного управління											
1. А	x ₁					11,055				5,0717059	
	x ₂	1,0423									
2. Т	x ₃					10,207				1,8135255	
	x ₄	0,3997	1,3947		1,5315		4,822		5,5685		
3. Ме	x ₅	8,6173	5,5655	6,5113	0,8228	5,2395	9,5994		12,595	6,3741378	10,501
	x ₆	2,3782	0,7202	1,713	1,1256	2,2908	2,786		4,7766	1,5035096	1,6925
4. Ма	x ₇	11,136	11,887	10,369	7,3627	10,012	10,481		13,742		6,257
	x ₈	9,305	2,1098	6,2705	5,1651	9,9342	7,887		10,7	-2,411E-05	6,8266
5. Д	x ₉	1,3893		0,5715			2,786		16,454	0,1676078	4,4573
6. І	x ₁₀	0,0062	4,0831	0,5715	0,4569				0,0256	-2,411E-05	

Джерело: розраховано автором

Таблиця Р.4

Відносні відхилення скорегованих показників ефективності стратегічного управління кафе

Фрактальні рівні	Показники	Кафе					
		К1	К2	К3	К4	К5	К6
		Фактичні рівні ефективності стратегічного управління					
		0,2873	0,2255	0,2998	0,5036	0,4259	0,1443
		Відносні відхилення скорегованих показників ефективності стратегічного управління					
1. А	x ₁	5,6756	12,557	2,5398		3,4843	19,7766
	x ₂	10,4109	12,929	11,541		2,0190	22,7399
2. Т	x ₃	5,8918				0,5548	
	x ₄	8,3241	7,2718			1,9739	16,0920
3. Ме	x ₅		6,4253	2,95		0,0649	
	x ₆	4,2292	8,476	9,1002		1,1549	16,0431
4. Ма	x ₇	7,7057	11,215	7,7577		4,0713	7,0091
	x ₈	7,6463	10,332	8,2657		4,1145	15,1048
5. Д	x ₉	1,3689	8,6983	6,3456			17,8589
6. І	x ₁₀	-1,2376				-0,6436	39,4623

Джерело: розраховано автором

**Систематизація заходів розвитку підприємств
ресторанного господарства за фрактальними детермінантами**

Систематизація заходів розвитку підприємств ресторанного господарства за фрактальними детермінантами

Фрактальні детермінанти	Перспективні заходи розвитку підприємств ресторанного господарства
1	2
6. Ієрархія	<p>Наявність підприємств різного рівня якості послуг і різного цінового рівня</p> <p>Відкриття ресторанних закладів у торгових і торгово-розважальних центрах</p> <p>Відкриття нових сучасних закладів:</p> <ul style="list-style-type: none"> Free Floor, фуд-кортів, кафе-їдальні, концептуальних ПРГ, закладів, що пропонують вегетаріанські страви, салат-барів, суп-кафе, доставка страв на дом із віртуальних ресторанів, антикафе, кейтеринг, «пілотний», тощо <p>Розвиток фудтраків («кафе на колесах») різного типу:</p> <ul style="list-style-type: none"> кав'ярні, морозиво, кондитерські, гриль-бари, традиційні фаст-фуди, піцерії, пересувні пивоварні, тощо <p>Підвищення питомої ваги рентабельної продукції</p>

1	2
5. Динаміка розвитку	<p>Розвиток сучасних форм надання ресторанних послуг: Відкриття ПРГ у спальних районах та районах з невисокою концентрацією ПРГ, Розширення пропозиції додаткових послуг Відкриття літніх площадок Формат «швидко і випадково» (створення закладу з швидким обслуговуванням, різними видами кухонь, спеціально розробленим асортиментом, що швидко готується) Формат «майдан харчування»</p>
4. Маркетинг	<p>Ефективні маркетингові комунікації: нові рекламні прийоми: «пряма пошта», Internet-акції, вечірки-новини, тематичні вечірки, PR-вечірки, введення дисконтних, накопичувальних, бонусних систем запровадження подарункових програм з різною тематикою запровадження систем знижок, інтерактивне (електронне) меню, екрани-планшети на столах, сенсорні дисплеї, застосування QR-коду, використання тривимірних проекцій і відео-меппінга для демонстрації приготування страв, додаток для iPad «Breadcrumb». акції «fooding» («відчуй, що їси») оптимізація ціни Організація навчання кулінарній майстерності Консультації фахівців з виготовлення, оформлення кулінарної продукції та кондитерських виробів і сервірування Консультації з питань використання кулінарної продукції при різних видах захворювань (в дієтичних відділеннях та їдальнях) Розробка дитячого меню Прокат столового білизни, посуду, приладів, інвентарю Продаж фірмових значків, квітів, сувенірів Надання парфумерії, приладдя для чищення взуття та ін. Дрібний ремонт і чистка одягу Організація Happy hours Програми лояльності Благодійні заходи</p>

1	2
3. Менеджмент	<p>Впровадження автоматизованої системи управління рестораном (R-kipper; D-2; MARM) Система web-моніторингу дотримання санітарних норм і правил безпеки, телекомунікаційні технології, тощо Підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу Підготовка персоналу на базі підприємства Періодична зміна видів роботи у межах бригадної форми праці</p>
2. Технологія	<p>Інноваційні технології виробництва: Термоміх, молекулярної дистиляції, аромодистиляції, сферифікації, вакуумного маринування, низькотемпературної обробки, Foodpairing, пароконвекційні апарати, вакуумні шафи, винна кліматична шафа, системи шокового охолодження, системи шокового заморожування, технологія смаження під тиском, технологія виробництва готових охолоджених страв Формат «open kitchen» («відкрита кухня»), приготування страв у присутності відвідувачів Автоматизація та інформатизація бізнес-процесів: технології LED оповіщення, харчові 3D принтери, сенсорні виробники їжі. Підвищення якості обслуговування з використанням спеціального обладнання – темперовані шафи, Оптимізація товарних запасів Організація прийому замовлень на виготовлення кулінарної продукції для споживання вдома Організація бізнес-ланчів Організація сімейних свят Організація дитячих свят Розширення пропозиції розважальних програм</p>

Продовження табл. С.1

1	2
1. Асортимент	Пропозиція страв функціонального призначення Розробка інноваційних біологічно активних добавок на основі рослинної та іншої сировини Розширення пропозиції кулінарної продукції Розширення пропозиції національних страв Пропозиція меню певної дієти Напрямок «домашня кухня» Microgreen - молоді паростки будь-якої зелені, «вік» якої становить 7-10 днів Розширення частки авторської кухні («креатив-напрямок») Впровадження оригінальних фірмових страв Пропозиція безглютенового хліба і десертів Включення в меню крафтової продукції (пива, бренді, віскі, джина, інших напоїв) Послуги фумельє, сомельє, баристо Нові розважальні послуги, послуги аніматорів Надання зони бездротового Інтернету Wi-Fi Бронювання, замовлення столиків через сайт в Інтернеті

Джерело: розроблено автором за [61, 86, 131, 152-155, 263]

Пріоритетні стратегічні заходи розвитку підприємств за фрактальними рівнями відповідно до сценаріїв

Таблиця Т.1

Пріоритетні стратегічні заходи розвитку підприємства М7 за фрактальними рівнями відповідно до сценаріїв

Пріоритет	Фрак- тальний рівень	Показники	Сценарій	Напрями можливих змін ефективності стратегічного управління	Заходи
1	2	3	4	5	6
1	4. Ма	4.1. Товарооборот	Оптимістичний	→0,7247 ↑	Впровадження інтерактивного меню, екранів-планшетів на столах
		4.2. Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце	Реалістичний	↑ 0,5727→	Програми лояльності Застосування QR-коду, додатку для iPad «Breadcrumb»
			Песимістичний	0,5727→ ↓	Організація навчання кулінарній майстерності Пропозиція бонусів та системи знижок
3	2. Т	2.2. Якість виробництва	Оптимістичний	→0,6580 ↑	Технології LED оповіщення
4		2.1. Якість обслуговування	Реалістичний	↑ 0,6140→	Організація прийому замовлень на виготовлення кулінарної продукції для споживання вдома
			Песимістичний	0,6140→ ↓	Оптимізація товарних запасів
5	5. Д	5. Середньорічний темп зміни товарообороту	Оптимістичний	→0,7322 ↑	Відкриття ПРГ у спальних районах та районах з невисокою концентрацією ПРГ
			Реалістичний	↑ 0,5754→	Відкриття літньої площадки
			Песимістичний	0,5754→ ↓	Розширення пропозиції додаткових послуг

Продовження табл. Т.1

1	2	3	4	5	6
6	1. А	1.2. Відповідність меню очікуванням споживачів	Оптимістичний		Пропозиція страв функціонального призначення
			Реалістичний	0,5837→	Включення в меню крафтової продукції (пива, бренді, віскі, джина, інших напоїв)
			Песимістичний	0,5837→ ↓	Розширення пропозиції національних страв
7	3. Ме	3.2. Повнота виконання функцій СУ	Оптимістичний	→0,6861 ↑	Впровадження системи стратегічного управління
8		3.1. Продуктивність праці	Реалістичний	0,6350→ ↑	Впровадження автоматизованої системи управління рестораном
			Песимістичний	0,6350→ ↓	Впровадження системи web-моніторингу дотримання санітарних норм і правил безпеки
9	6. І	6. Рентабельність	Оптимістичний	→0,7401 ↑	Організація роботи фудтрака («кафе на колесах»)
			Реалістичний	0,5879→ ↑	Підвищення питомої ваги рентабельної продукції
			Песимістичний	0,5879→ ↓	Оптимізація ціни

Джерело: розроблено автором.

Таблиця Т.2

Пріоритетні стратегічні заходи розвитку підприємства Ф5 за фрактальними рівнями відповідно до сценаріїв

Пріоритет	Фрак- тальний рівень	Показники	Сценарій	Напрями можливих змін ефективності стратегічного управління	Заходи
1	2	3	4	5	6
1	4. Ма	4.2. Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце	Оптимістичний	↑ →0,6623	Впровадження інтерактивного меню, екранів-планшетів на столах
2		4.1. Товарооборот	Реалістичний	↑ 0,5622→	Застосування QR-коду, додатку для iPad «Breadcrumb» Оптимізація ціни
			Песимістичний	0,5622→ ↓	Пропозиція бонусів та системи знижок
3	1. А	1.1. Якість ресторанної продукції	Оптимістичний	↑ →0,9403	Розширення частки авторської кухні Впровадження оригінальних фірмових став
4		1.2. Відповідність меню очікуванням споживачів	Реалістичний	↑ 0,8166→	Включення в меню крафтової продукції (пива, брєнді, віскі, джина, інших напоїв) Розширення пропозиції національних страв
			Песимістичний	0,8166→ ↓	Пропозиція безглютенового хліба і десертів
5	2. Т	2.1. Якість обслуговування	Оптимістичний	↑ →0,9158	Впровадження харчових 3D – принтерів
	Реалістичний		↑ 0,8328→	Формат «open kitchen» («відкрита кухня»), приготування страв у присутності відвідувачів	
	Песимістичний		0,8328→ ↓	Організація прийому замовлень на виготовлення кулінарної продукції для споживання вдома	

Продовження табл. Т.2

1	2	3	4	5	6
6	3. Ме	3.1. Продуктивність праці	Оптимістичний	↑ →0,7592	Впровадження автоматизованої системи управління рестораном
7		3.2. Повнота виконання функцій СУ	Реалістичний	↑ 0,7205→	Впровадження системи web-моніторингу дотримання санітарних норм і правил безпеки
				Песимістичний	0,7205→ ↓

Джерело: розроблено автором.

Таблиця Т.3

Пріоритетні стратегічні заходи розвитку підприємства РЗ за фрактальними рівнями відповідно до сценаріїв

Пріоритет	Фрак- тальний рівень	Показники	Сценарій	Напрями можливих змін ефективності стратегічного управління	Заходи
1	2	3	4	5	6
1	4. Ма	4.1. Товарооборот	Оптимістичний	↑ 0,7170↑	Впровадження інтерактивного меню, екранів-планшетів на столах, сенсорних дисплеїв
3		4.2. Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце	Реалістичний	↑ 0,5611→	Застосування QR-коду, додатку для iPad «Breadcrumb» Оптимізація ціни
			Песимістичний	0,5611→ ↓	Пропозиція бонусів та системи знижок
2	3. Ме	3.1. Продуктивність праці	Оптимістичний	↑ 0,6920↑	Впровадження автоматизованої системи управління рестораном
4		3.2. Повнота виконання функцій СУ	Реалістичний	↑ 0,6627→	Система web-моніторингу дотримання санітарних норм і правил безпеки
			Песимістичний	0,6627→ ↓	Підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу
5	5. Д	5. Середньорічний темп зміни товарообороту	Оптимістичний	↑ 0,7248↑	Відкриття ПРГ у районі з невисокою концентрацією ПРГ
			Реалістичний	↑ 0,5733→	Відкриття літньої площадки
			Песимістичний	0,5733→ ↓	Розширення пропозиції додаткових послуг

Продовження табл. Т.3

1	2	3	4	5	6
5	6. I	6. Рентабельність, %	Оптимістичний	↑ 0,7322↑	Організація роботи фудтрака («кафе на колесах»)
			Реалістичний	↑ 0,5822→	Підвищення питомої ваги рентабельної продукції
			Песимістичний	0,5822→ ↓	Оптимізація ціни

Джерело: розроблено автором.

Таблиця Т.4

Пріоритетні стратегічні заходи розвитку підприємства КЗ за фрактальними рівнями відповідно до сценаріїв

Пріоритет	Фрак- тальний рівень	Показники	Сценарій	Напрями можливих змін ефективності стратегічного управління	Заходи
1	2	3	4	5	6
2	4. Ма	4.2. Товарооборот у розрахунку на 1 посадкове місце	Оптимістичний	↑ 0,4798→	Впровадження сенсорних дисплеїв
3		4.1. Товарооборот	Реалістичний	↑ 0,2846→	Застосування QR-коду, додатку для iPad «Breadcrumb» Оптимізація ціни
			Песимістичний	0,2846→ ↓	Пропозиція бонусів та системи знижок
4	5. Д	5. Середньорічний темп зміни товарообороту	Оптимістичний	↑ 0,4885→	Створення закладу з швидким обслуговуванням, різними видами кухонь, спеціальним асортиментом, що швидко готується (формат «швидко і випадково»)
			Реалістичний	↑ 0,2784→	Відкриття тераси
			Песимістичний	0,2784→ ↓	Розширення пропозиції додаткових послуг
2	3. Ме	3.2. Повнота виконання функцій СУ	Оптимістичний	↑ 0,4732→	Підвищення повноти виконання функцій стратегічного управління
5		3.1. Продуктивність праці	Реалістичний	↑ 0,3184→	Впровадження телекомунікаційних технологій контролю виробництва
			Песимістичний	0,3184→ ↓	Підвищення кваліфікації обслуговуючого персоналу

Продовження табл. Т.4

1	2	3	4	5	6
1	1. А	1.2. Відповідність меню очікуванням споживачів	Оптимістичний	↑ 6690→	Розробка інноваційних біологічно активних добавок на основі рослинної та іншої сировини
6		1.1. Якість ресторанної продукції	Реалістичний	0,6690 ↑ 4091→	Впровадження оригінальних фірмових страв
			Песимістичний	4091→ ↓	Пропозиція меню певної дієти

Джерело: розроблено автором.

Розрахунки статистичних показників оцінки ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства

(фрагменти)

1 стор. із 78

Simple Regression - I vs. x1 (O=1)

Dependent variable: I

Independent variable: x1

Selection variable: O=1

Double reciprocal model: $Y = 1/(a + b/X)$

Coefficients

	<i>Least Squares</i>	<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Intercept	1,63555	0,723367	2,26103	0,0536
Slope	2,6028	4,71014	0,552595	0,5956

Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	0,0303733	1	0,0303733	0,31	0,5956
Residual	0,795732	8	0,0994665		
Total (Corr.)	0,826105	9			

Correlation Coefficient = 0,191747

R-squared = 3,67668 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = -8,36373 percent

Standard Error of Est. = 0,315383

Mean absolute error = 0,235831

Durbin-Watson statistic = 0,740273 (P=0,0079)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,615738

The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a double reciprocal model to describe the relationship between I and x1. The equation of the fitted model is

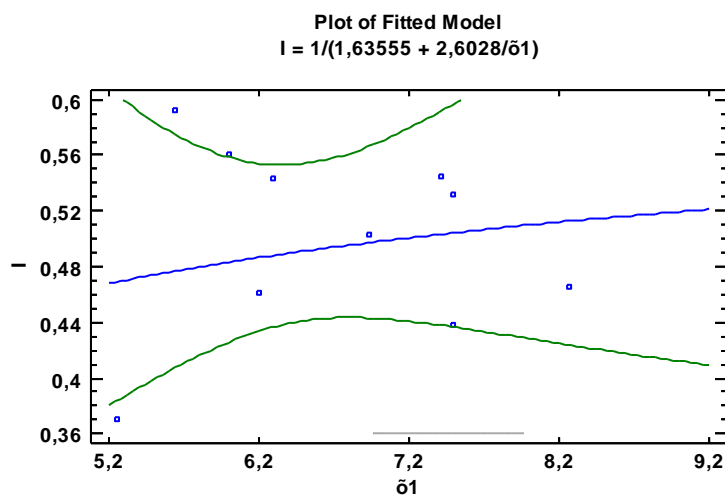
$$I = 1/(1,63555 + 2,6028/x1)$$

Since the P-value in the ANOVA table is greater or equal to 0,05, there is not a statistically significant relationship between I and x1 at the 95,0% or higher confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 3,67668% of the variability in I. The correlation coefficient equals 0,191747, indicating a relatively weak relationship between the variables. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,315383. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Forecasts option from the text menu.

The mean absolute error (MAE) of 0,235831 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is less than 0,05, there is an indication of possible serial correlation at the 95,0% confidence level. Plot the residuals versus row order to see if there is any pattern that can be seen.

2 стор. із 78

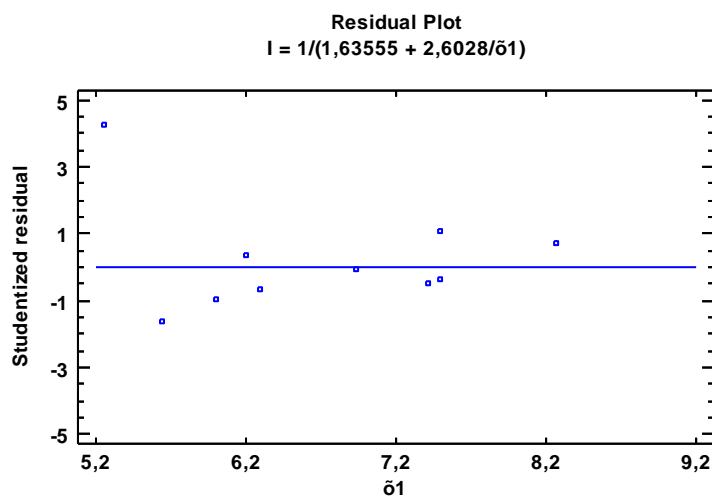
**Comparison of Alternative Models**

<i>Model</i>	<i>Correlation</i>	<i>R-Squared</i>
Double reciprocal	0,1917	3,68%
Reciprocal-Y square root-X	-0,1364	1,86%
S-curve model	-0,1327	1,76%
Reciprocal-Y	-0,1189	1,41%
Square root-Y reciprocal-X	-0,1030	1,06%
Multiplicative	0,0968	0,94%
Reciprocal-Y squared-X	-0,0857	0,73%
Logarithmic-Y square root-X	0,0795	0,63%
Double squared	-0,0740	0,55%
Reciprocal-X	-0,0735	0,54%
Square root-Y logarithmic-X	0,0679	0,46%
Exponential	0,0629	0,40%
Double square root	0,0511	0,26%
Squared-Y	-0,0465	0,22%
Logarithmic-X	0,0393	0,15%
Square root-Y	0,0349	0,12%
Squared-Y square root-X	-0,0317	0,10%
Logarithmic-Y squared-X	0,0314	0,10%
Square root-X	0,0230	0,05%
Squared-X	-0,0223	0,05%
Squared-Y logarithmic-X	-0,0163	0,03%
Squared-Y reciprocal-X	-0,0160	0,03%
Logistic	0,0119	0,01%
Log probit	0,0109	0,01%
Linear	0,0072	0,01%
Square root-Y squared-X	0,0043	0,00%
Reciprocal-Y logarithmic-X	<no fit>	

The StatAdvisor

This table shows the results of fitting several curvilinear models to the data. Of the models fitted, the double reciprocal model yields the highest R-Squared value with 3,67668%. This is the currently selected model.

3 стор. із 78

**Unusual Residuals**

			<i>Predicted</i>		<i>Studentized</i>
<i>Row</i>	<i>X</i>	<i>Y</i>	<i>Y</i>	<i>Residual</i>	<i>Residual</i>
2	5,25	0,3699	0,469191	-0,0992915	4,24

The StatAdvisor

The table of unusual residuals lists all observations which have Studentized residuals greater than 2 in absolute value. Studentized residuals measure how many standard deviations each observed value of I deviates from a model fitted using all of the data except that observation. In this case, there is one Studentized residual greater than 3. You should take a careful look at the observations greater than 3 to determine whether they are outliers which should be removed from the model and handled separately.

Simple Regression - I vs. x2 (O=1)Dependent variable: I Independent variable: x_2 Selection variable: $O=1$ Double reciprocal model: $Y = 1/(a + b/X)$ **Coefficients**

	<i>Least Squares</i>	<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Intercept	1,40997	0,272649	5,17138	0,0009
Slope	3,72603	1,56669	2,37828	0,0447

Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	0,342162	1	0,342162	5,66	0,0447
Residual	0,483943	8	0,0604929		
Total (Corr.)	0,826105	9			

Correlation Coefficient = 0,643574

R-squared = 41,4187 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 34,096 percent

Standard Error of Est. = 0,245953

Mean absolute error = 0,191952

Durbin-Watson statistic = 0,628917 (P=0,0039)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,653126

Акти впровадження

АКТ № 21
від 27.06.2018 р.

про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі Селютіна С.В. на тему: «Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства»

Дійсним актом керівництво приватного підприємства «Комбінат громадського харчування №1» підтверджує, що результати дисертаційного дослідження здобувача кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі Селютіна С.В. та темою «Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність.

Оцінка зовнішнього середовища підприємств ресторанного господарства, проведена за допомогою авторської методики SWOT-f-аналізу, дозволила визначити фрактальні профілі можливостей та загроз і межі оптимального розвитку підприємства за оптимістичним, песимістичним та реалістичним сценаріями.

Результати апробації розробленого автором методичного інструментарію оцінки ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства із застосуванням таксономічного аналізу та фрактальної структуризації за функціональною та організаційною ознакою є вагомим внеском у формування інформаційно-аналітичної бази стратегічного управління підприємством.

Позитивні результати апробації розроблених методичних підходів і рекомендацій щодо формування портфелю стратегічних заходів підприємств ресторанного господарства підтвердили практичну цінність та значимість запропонованих розробок і використовуються керівництвом підприємства як методичне забезпечення діяльності, направленої на підвищення ефективності стратегічного управління.

Акт складений для представлення у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних у дисертації Селютіна С.В. результатів на практиці.

Директор
приватного підприємства
«Комбінат громадського
харчування №1»



С. М. Вишетравський



**ГОТЕЛЬ
ХАРКІВ**

УКРАЇНА
Приватне акціонерне товариство "ГОТЕЛЬ ХАРКІВ"
61022, м. Харків, пл. Свободи, 7
тел./факс (057) 758-02-46, 758-02-71
Р/р 26000052119689 в АТ КБ "Приватбанк"
МФО 351533, код 05447378

исх. № 58
от "03" 07 2018г.

АКТ

про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі Селютіна С.В. на тему: «Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства».

Результати дослідження Селютіна С.В. за темою дисертації «Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність

Приватного акціонерного товариства «Готель Харків».

За матеріалами дисертаційного дослідження впроваджено методичні підходи до формування програм стратегічного розвитку підприємства ресторанного господарства. Розроблена система заходів з розвитку ресторанного господарства за фрактальними детермінантами дає можливість оптимального комбінування їх набору для ресторану АТ «Готель Харків» з урахуванням результатів таксономічного аналізу та за умов оптимістичного, реалістичного або песимістичного прогнозів.

Практичне застосування запропонованих дисертантом методичних підходів до формування моделей стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства на основі фрактального підходу дозволило отримати в результаті застосування модифікованого SWOT-f-аналізу профілі загроз і можливостей розвитку ресторану АТ «Готель Харків» за оптимістичним та реалістичним сценаріями, а також визначити цілі та заходи щодо підвищення ефективності стратегічного управління.

Отримані здобувачем науково-практичні результати дисертаційного дослідження прийняті до практичного застосування АТ «Готель Харків», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Акт видано Селютіну С.В. для надання у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання згаданих результатів дисертаційної роботи Селютіна С.В. у практичній діяльності підприємства ресторанного господарства.

Голова правління
АТ «Готель Харків»



В. В. Шеноголець

АКТ №5

від 10.07.2018 р.

про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі Селютіна С.В. на тему: «Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства»

Дійсним актом керівництво приватного підприємства «Вершина» підтверджує, що результати дисертаційної роботи Селютіна С.В. та темою «Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність.

Результати апробації розробленого автором методичного підходу до оцінювання чинників зовнішнього середовища, що базується на його фрактальній структуризації та застосуванні прогнозів розвитку ресторанного господарства, дозволили визначити фрактальні профілі можливостей та загроз і межі розвитку приватного підприємства «Вершина» за кожним сценарієм.

Запропонований та апробований на підприємстві методичний інструментарій дозволив здійснити оцінку ефективності стратегічного управління приватного підприємства «Вершина» за кожним фрактальним детермінантом (асортиментом, технологією, менеджментом, маркетингом, динамікою розвитку, ієрархією) та визначити пріоритетні заходи стратегічного розвитку приватного підприємства «Вершина» за рахунок підвищення якості обслуговування та активізації маркетингових інструментів, спрямованих на підвищення товарообороту.

• Таким чином, позитивні результати апробації розроблених дисертантом методичних підходів і рекомендацій щодо формування пакету стратегічних заходів підприємств ресторанного господарства підтвердили практичну цінність та значимість запропонованих розробок і використовуються керівництвом підприємства як методичне забезпечення дій щодо підвищення ефективності стратегічного управління.

Акт складений для представлення у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних у дисертації Селютіна С.В. результатів на практиці.

Директор
ПП «Вершина»



Л. С. Костригіна

ТОВАРИСТВО З ОБМЕЖЕНОЮ ВІДПОВІДАЛЬНІСТЮ
«КОФЕІН»

Код ЄДРПОУ – 38000756

м. Харків 61118, проспект Ювілейний, будинок 70, квартира 56
р/р 26000302510800, АТ «УкрСиббанк», МФО 351005

№ 16 від 10.09.2018 р.

АКТ

про впровадження основних результатів дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук здобувача менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі Селютіна С.В. на тему: «Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства»

Дійсним актом підтверджуємо, що розробки здобувача кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі Селютіна С.В. за темою дисертаційної роботи «Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства» відповідають стратегічним пріоритетам розвитку і впроваджені в діяльність ТОВ «Кофеїн».

Розроблений автором методичний інструментарій визначення ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства на основі таксономічного аналізу та фрактального підходу є вагомим внеском у формування інформаційно-аналітичної бази стратегічного управління підприємства, а його практичне впровадження в діяльність ТОВ «Кофеїн» дозволило оцінити можливості стратегічного розвитку та запропонувати заходи залежно від прогнозів змін зовнішнього середовища.

Результати апробації запропонованого здобувачем методичного підходу до оцінки ефективності стратегічного управління стали дієвим підґрунтям для визначення переліку стратегічних рішень ТОВ «Кофеїн» щодо підвищення ефективності стратегічного управління за ключовими фрактальними детермінантами – асортимент, технологія, менеджмент, маркетинг, динаміка розвитку, ієрархія.

Отримані здобувачем науково-практичні результати дисертаційного дослідження щодо формування ефективної системи стратегічного управління прийняті до практичного застосування в діяльності ТОВ «Кофеїн», а результати їх апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок.

Акт складений для представлення у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних у дисертації результатів на практиці.

Директор



Л. В. Тремасов

АКТ №9

від 02.10.2018 р.

про впровадження основних результатів дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук здобувача менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі Селютіна С.В. на тему: «Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства»

Результати дослідження Селютіна С.В. за темою дисертації «Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства» пройшли апробацію та прийняті до впровадження у практичну діяльність ТОВ торгова фірма «Дружба».

За матеріалами дисертаційного дослідження впроваджено методичний підхід до оцінки чинників зовнішнього середовища на основі SWOT-аналізу, модифікованого з урахуванням ієрархічної структуризації фрактальних елементів ресторанного господарства. Проведена оцінка зовнішнього середовища підприємств ресторанного господарства за допомогою авторської методики дозволила визначити фрактальні профілі можливостей та загроз і межі оптимального розвитку підприємства за кожним сценарієм.

Практичне застосування запропонованих здобувачем методичних підходів до оцінки ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства дозволило отримати інформацію щодо впливу кожного фрактального детермінанта на загальну ефективність стратегічного управління підприємства, а також визначити набір можливих і доцільних стратегічних заходів з метою підвищення конкурентоспроможності.

Оскільки результати апробації підтвердили практичну цінність авторських розробок, отримані здобувачем науково-практичні результати дисертаційного дослідження можуть бути прийняті до практичного застосування при формуванні напрямів стратегічного розвитку підприємства.

Довідку видано Селютіну С.В. для надання у спеціалізовану вчену раду Д 64.088.02 Харківського державного університету харчування та торгівлі як підтвердження використання одержаних результатів дисертаційної роботи Селютіна С.В. у практиці діяльності підприємства ресторанного господарства.

Директор
ТОВ торгова фірма «Дружба»



В. М. Мачульська

УЗГОДЖЕНО
Перший проректор
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
к.е.н., професор


Л.М. Янчева

" 16 " 10 2018 р


ЗАТВЕРДЖУЮ
Ректор
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
д.т.н., професор



О.І. Черевко

" 16 " 10 2018 р.

УЗГОДЖЕНО
Проректор з наукової роботи
Харківського державного університету
харчування та торгівлі
д.т.н., професор


В.М. Михайлов

" 16 " 10 2018 р

АКТ ВПРОВАДЖЕННЯ

**результатів науково-дослідних, дослідно-конструкторських
і технологічних робіт у навчальний процес закладів вищої освіти**

Замовник Харківський державний університет харчування та торгівлі
найменування організації

ректор ХДУХТ д.т.н. проф. Черевко О.І.

П.І.Б. керівника підприємства

* Дійсним актом підтверджується, що результати дисертаційного дослідження «Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства», яку виконано асистентом кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Селотінім С.В. під керівництвом д.е.н., проф. Яцуна Л.М., що виконувалося протягом 2016-2018 рр., впроваджені в навчальний процес кафедрою менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму Харківського державного університету харчування та торгівлі.

1. Вид впроваджених результатів: методичний інструментарій.

2. Форма впровадження: робочі програми, тексти лекцій, методичні вказівки і завдання для практичних та семінарських занять з дисциплін «Теорія організації», «Проектування систем управління».

3. Новизна результатів науково-дослідних робіт: науково-методичний підхід до процесу стратегічного управління підприємств ресторанного господарства, який ґрунтується на концепції фракталів та еволюційних принципах; методичний підхід щодо визначення ефективності стратегічного управління, який базується на методі таксономії; підхід до оцінки повноти виконання функцій стратегічного управління на підприємствах ресторанного господарства,

методичні підходи до формування програм стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства.

4. Перелік курсів і дисциплін, у рамках яких викладені результати НДР: «Теорія організації», «Проектування систем управління».

5. Соціальний і науково-економічний ефект полягає в удосконаленні методичного забезпечення лекцій, практичних і семінарських занять, самостійної та індивідуальної роботи студентів, а також розширенні інформаційної бази наукових робіт студентів.

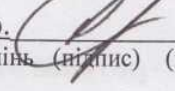
Керівник НДР
д.е.н., професор


Л.М. Яцун
(підпис) (ініціали, прізвище)

"16" 10 2018 р.


Голова експертної ради з напрямку НДР
«Управління підприємствами торгівлі, готельно-ресторанного бізнесу та туризму в умовах інноваційного розвитку»

(назва наукового напрямку)

д.е.н., проф.  А.П. Грінко
(науковий ступінь) (підпис) (ініціали, прізвище)
вчене звання)

"16" 10 2018 р.

Відповідальний за впровадження

 С.В. Селютін
(підпис) (ініціали, прізвище)

"16" 10 2018 р.

ДОДАТОК

ДО АКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ РЕЗУЛЬТАТІВ НАУКОВО-ДОСЛІДНИХ,
ДОСЛІДНО-КОНСТРУКТОРСЬКИХ І ТЕХНОЛОГІЧНИХ РОБІТ
У НАВЧАЛЬНИЙ ПРОЦЕС ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИза темою «СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ
РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА»**Доповнення до робочої програми з дисципліни «Теорія організації»***Тема 6. Самоорганізація*

Природно-наукові засади синергетики. Ентропія. Самоорганізація як ґрунтовний процес природи. Антиентропійна спрямованість самоорганізації. Сутнісний зміст синергетики.

Синергитична концепція самоорганізації. Основні положення синергитичної концепції самоорганізації. Аттрактори, біфуркація, фрактали, детермінований хаос. Процеси самоорганізації. Необерненість і неповторюваність самоорганізації. Принципи самоорганізації: принцип від'ємного зворотного зв'язку; принцип позитивного зворотного зв'язку. Спонтанність і випадковість.

Еволюційні принципи та фрактальні рівні організаційно-обслуговуючих систем. Структурна та еволюційна фрактальність. «Фрактальні фабрики». Кластери.

Гнучкість організації. Гнучкість процесу: гнучкість орієнтації й реалізації. Гнучкість системи: фактори й результати гнучкості системи. Виробнича гнучкість: фактори та функціональні й структурні ознаки виробничої гнучкості.

Сталість організації. Статична й динамічна сталість. Типи сталості: внутрішня, зовнішня й спадкова сталості; кількісна й структурна сталості. Несталий стан системи. Сталість і управління змінами.

**Доповнення до робочої програми
з дисципліни «Проектування систем управління»***Тема 4. Основні форми проектування організації*

Методологія проектування організаційних форм управління. Концептуальні підходи до проектування організаційних форм управління. Лінійна організаційна структура; лінійно-штабна організаційна структура; функціональна організаційна структура; лінійно-функціональна організаційна структура; дивізійна організаційна структура; матрична організаційна структура; та інші: проектна, кластерна, модульна, атомістична, конгломератна (Н-) форма, філіальна (М-) форма. Порівняння ієрархічних та адаптивних структур управління. Нові форми проектування організації (групові, віртуальні і навчальні організації).

Формування кластерної організаційної структури. Чинники, що впливають на форму кластерної організаційної структури. Вплив основних стейкхолдерів.

**НАУКОВІ ПРАЦІ, В ЯКИХ ОПУБЛІКОВАНО ОСНОВНІ
НАУКОВІ РЕЗУЛЬТАТИ ДИСЕРТАЦІЇ:**

1. Seliutin V., Yatsun L., Seliutin S. Efficiency of placing establishments of trade networks // Social and Economic Priorities in the Context of Sustainable Development. Monograph. Opole: The Academy of Management and Administration in Opole, 2016. p. 199-205. (заг. обсяг 0,38 друк. арк., особисто автора 0,12 друк. арк.: проаналізовано структуру ринку торговельних мереж м. Харкова).

2. Селютін В. М, Яцун Л. М., Андрієнко Г. В., Селютін С. В. Управління інноваційною діяльністю туристичних підприємств : монографія. Харків : ХДУХТ, 2016. 255 с. (заг. обсяг 15,9 друк. арк., особисто автора 0,65 друк. арк.: сформовано модель управління інноваційно орієнтованого підприємства).

3. Яцун Л. М., Селютін С. В. Систематизація стратегій як методичний інструмент формування конкурентоспроможного підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ. 2017. Вип. 2 (26). С. 293-302. (включено до Index Copernicus, Google Scholar, Academic, ResearchBible, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського, ROAD, Scholarsteer Index Rating (SIR), DSpace) (заг. обсяг 0,46 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.: систематизовано стратегії за еволюційними принципами та фрактальним підходом).

4. Селютін С. В. Оцінка стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства. Бізнес-інформ. 2018. №10. С. 421-428. (включено до Ulrichsweb Global Serials Directory, Research Papers in Economics, ПІНЦ, Index Copernicus, Directory of Open Access Journals, EBSCOhost, CiteFactor, Academic Journals Database, Scientific Indexing Services, Advanced Science Index, Open Academic Journals Index, GetInfo, BASE, OpenAIRE, WorldCat, SUNCAT Union Catalogue, Соціонет, J-Gate, Академія Google, Research Bible, Національна бібліотека України ім. В. І. Вернадського) (0,51 друк. арк.).

5. Селютін С. В. Визначення напрямів стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства на засадах бенчмаркінгу. Економічний аналіз : зб. наук. праць. Тернопіль : Економічна думка. 2018. Том 28. № 3. С. 184-191. (включено до Index Copernicus, WorldCat, Google Scholar, Windows Live Academic, ResearchBible, Open Academic Journals Index, CiteFactor, Scientific Indexing Services) (0,64 друк. арк.).

6. Селютін С. В. Проблеми і перспективи регіонального розвитку торговельних мереж в Україні. Управління розвитком : зб. наук. статей Харк. нац. екон. ун-т. Харків : ХНЕУ. 2009. № 12. С. 66-67. (0,2 друк. арк.).

7. Селютін С. В. Аналіз тенденцій розвитку роздрібної торгівлі в Харківській області. Управління розвитком : зб. наук. робіт. Харк. нац. екон. ун-т. Харків : ХНЕУ. 2010. № 5 (81). С. 54-55. (0,2 друк. арк.).

8. Селютін В. М., Ольшанський О. В., Селютін С. В. Системний підхід до управління туризмом і формування гастрономічних мікрокластерів. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. праць. Харків : ХДУХТ, 2011. Вип. 1 (13). С. 631-639. (заг. обсяг 0,42 друк. арк., особисто автора 0,14 друк. арк.: обґрунтовано підходи до формування і управління гастрономічними мікрокластерами).

9. Яцун Л. М., Селютін В. М., Селютін С. В. Формування системи стратегічного управління в зовнішньоекономічній діяльності підприємства. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг : зб. наук. Харків : ХДУХТ, 2015. Вип. 2 (22). С. 223-234. (заг. обсяг 0,52 друк. арк., особисто автора 0,2 друк. арк.: сформовано систему стратегічного управління підприємством).

10. Seliutin V., Yatsun L., Seliutin S. Strategic management modelling for foreign economic activity of an enterprise. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг: зб. наук. пр. Харків : ХДУХТ, 2016. Вип. 2 (24). С. 144-154. (заг. обсяг 0,5 друк. арк., особисто автора 0,16 друк. арк.: розроблено «дерево цілей» як системоутворюючий чинник удосконалення зовнішньоекономічної діяльності).

НАУКОВІ ПРАЦІ, ЯКІ ЗАСВІДЧУЮТЬ АПРОБАЦІЮ МАТЕРІАЛІВ ДИСЕРТАЦІЇ:

11. Ольшанський О. В., Селютін С. В. Підвищення ефективності дистрибуції кондитерської продукції. Сучасні тенденції та актуальні питання соціально-економічного розвитку підприємств : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2-х част., м. Харків, 14-15 березня 2013 р. Харків : ХНУБА, 2013. Ч. 2. С. 103-107. (заг. обсяг 0,31 друк. арк., особисто автора 0,15 друк. арк.: обґрунтовано системний підхід до підвищення ефективності підприємств торгівлі).

12. Селютін В. М., Селютін С. В. Стратегічне зонування ресторанного господарства як інфраструктури туризму. Індустрія сервісу: актуальні питання та інноваційні аспекти : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 вересня 2013 р., м. Євпаторія : [в рамках Кримського пулу «Наукові досягнення - в практичну діяльність»]. Харків : ХДУХТ, 2013. С. 77-78. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,06 друк. арк.: обґрунтовано підходи до стратегічного зонування підприємств ресторанного господарства).

13. Селютін В. М., Селютін С. В. Моделювання стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Тренди та інновації в сучасній економіці : матеріали VII міжнар наук.-практ. конф., м. Харків, 23-24 квітня 2015 р. Харків : ХНУБА, 2015. Ч. 3. С. 169-176. (заг. обсяг 0,42 друк. арк., особисто автора 0,21 друк. арк.: сформовано модель системи стратегічного управління підприємством).

14. Яцун Л. М., Селютін С. В. Етапи моделювання стратегічного управління зовнішньоекономічною діяльністю підприємства. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2-х част., м. Харків, 14 травня 2015 року, Харків : ХДУХТ. Ч. 2. С. 283-284. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,06 друк. арк.: визначено етапи аналізу та дослідження зовнішніх та внутрішніх чинників в моделі стратегічного управління підприємств).

15. Селютін В. М., Селютін С. В. Оцінка розміщення закладів торговельних мереж м. Харкова. Пріоритети розвитку національної економіки в контексті євроінтеграційних та глобальних викликів : матеріали VIII Міжнар. наук.-практ. конф. : у 3-х ч., м. Харків, 20-21 квітн. 2016 р. Харків : ХНУБА, 2016. Ч. 1. С. 157-159. (заг. обсяг 0,19 друк. арк., особисто автора 0,09 друк. арк.: обґрунтовано підходи до оцінки розміщення закладів торговельних мереж).

16. Яцун Л. М., Селютін С. В. Застосування принципів діяльності фрактальних структур у роботі торговельних підприємств. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. : у 2-х ч., м. Харків, 19 травня 2016 р. Харків : ХДУХТ, 2016. Ч. 2. С. 254-255. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,06 друк. арк.: визначено основні принципи діяльності підприємств як фрактальних структур).

17. Яцун Л. М., Селютін С. В. Науковий потенціал стратегічного розвитку сфери харчування. Проблеми та перспективи розвитку підприємництва : матеріали X Міжнар. наук.-практ. конф., м. Харків, 25 листопада 2016 року. Харків : ХНАДУ. 2016. Т. 1. С. 327-329. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,06 друк. арк.: обґрунтовано роль наукових закладів як стейкхолдерів стратегічного розвитку підприємств харчування).

18. Яцун Л.М., Селютін С.В. Інноваційні можливості розвитку агротуризму в Україні. Маркетингові інновації в освіті, туризмі, готельно-ресторанній, харчовій індустрії та торгівлі : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конференції, присвяченої 50-річчю заснування ХДУХТ, м. Харків, 3 жовтня 2017 р. Харків : ХДУХТ, 2017. С. 454-456. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,06 друк. арк.: визначено інноваційні можливості розвитку агротуризму фрактальної структури ресторанного господарства).

19. Яцун Л. М., Селютін С. В. Фрактальний підхід до класифікації стратегій торговельних і виробничих підприємств. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми,

перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 50-річчю заснування Харківського державного університету харчування та торгівлі : тези у 2-х ч., м. Харків, 18 травня 2017 р. Харків : ХДУХТ, 2017. Ч. 2. С. 250-251. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,06 друк. арк.: обґрунтовано фрактальний підхід до класифікації стратегій торговельних і виробничих підприємств).

20. Яцун Л. М., Селютін С. В. Застосування еволюційних принципів для формування збалансованих стратегій підприємств ресторанного господарства. VĚDECKÍ POKROK NA PŘELOMU TYSYACHALETY-2018 : Materiály XIV Mezinárodní vědecko - praktická konference, Praha, 22-30 května 2018 r., Praha : Publishing House «Education and Science», 2018. Volume 7. С. 64-66. (заг. обсяг 0,2 друк. арк., особисто автора 0,1 друк. арк.: обґрунтовано застосування еволюційних принципів для формування збалансованих стратегій підприємств ресторанного господарства).

21. Яцун Л. М., Селютін С. В. Позичювання стратегічних альтернатив розвитку закладів ресторанного господарства. Trends of modern science - 2018: Materials of the XIII International scientific and practical Conference, Sheffield, May 30 – June 7, 2018 Economic science. : Sheffield. Science and education LTD. С. 76-78. (заг. обсяг 0,14 друк. арк., особисто автора 0,07 друк. арк.: обґрунтовано систему стратегічних альтернатив розвитку закладів ресторанного господарства).

22. Яцун Л. М., Селютін С. В. Оцінка стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства Харкова. Розвиток харчових виробництв, ресторанного та готельного господарств і торгівлі: проблеми, перспективи, ефективність : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф., присвяченої 80 річчю з дня народження ректора університету (1988-1991 рр.), д-ра техн. наук, професора, члена-кореспондента ВАСГНІЛ Беляєва Михайла Івановича : у 2-х част., м. Харків, 19 листопада 2018 р. Харків : ХДУХТ, 2018. С. 187-188. (заг. обсяг 0,12 друк. арк., особисто автора 0,06 друк. арк.: проведено оцінку стратегічного розвитку закладів ресторанного господарства м. Харкова).