

3. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ

DOI: <https://doi.org/10.32838/2523-4803/70-4-27>

УДК 005.21:640.432

Селютін В.М.

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський державний університет харчування та торгівлі

Ольшанський О.В.

кандидат економічних наук, доцент,
Харківський державний університет харчування та торгівлі

Селютін С.В.

кандидат економічних наук,
Харківський державний університет харчування та торгівлі

Seliutin Viktor, Olshanskiy Oleksandr, Seliutin Sergii

Kharkiv State University of Food Technology and Trade

КОНЦЕПТУАЛЬНА МОДЕЛЬ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВОМ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Стаття присвячена дослідженню системи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства з погляду її структуризації шляхом виділення фрактальних організаційних та фрактальних функціональних структур, а також розробленню вдосконаленої концептуальної моделі. Досліджено особливості стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства з урахуванням фрактального підходу та базові принципи побудови концептуальної моделі стратегічного управління. Акцентовано увагу на важливості прогнозування тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища за критеріями оптимізму, реалізму та песимізму, таксономічному аналізі як ефективному інструменті багатомірної оцінки. Запропоновано загальну модель «дерева цілей», фрактальну структуру стратегічних завдань та показники оцінки фрактальних детермінантів ресторанного господарства.

Ключові слова: ресторанне господарство, стратегічне управління, фрактальні структури, фрактальні детермінанти ресторанного господарства, концептуальна модель.

Постановка проблеми. Ресторанне господарство, виконуючи специфічні економічні та соціальні функції, суттєво впливає на рівень якості життя населення. Тенденція ускладнення організаційних форм в умовах економічної турбулентності актуалізує необхідність застосування інструментів стратегічного управління. Поява нових напрямів, форматів і концепцій та ускладнення організації ресторанного господарства потребують адекватних «нелінійних» підходів до управління підприємствами цієї сфери бізнесу, одним з яких стає фрактальний підхід. Поняття «фрактал» (лат. *fractus* – подрібнений, дробовий), запропоноване Б. Мандельбротом, у найбільш загальному сенсі означає нерегулярну, самоподібну структуру, безліч, підмножини й елементи якої подібні самій безлічі, але в іншому масштабі, що визначає властивість масштабної інваріантності фракталів, а отже, можна припустити прояв принципу фрактальності у господарських ієрархічних одиницях.

Стосовно підприємницької сфери Х.-Ю. Варнеке запропоновано концепцію створення «фрактальних фабрик» (структур-атракторів), сутність якої визначається не її зовнішніми ознаками, а внутрішніми цінностями, організаційною культурою. Особливістю фракталів є їх самоорганізація, у результаті якої виникають кластери. Умовою кластеризації є відсутність зовнішнього тиску і формування спільної мети для кластера як системи більш високого рівня організації. Окрім того, фрактали мають також централізовані функції, пов'язані зі спеціальною інформацією, яка в підфракталах не може зберігатися постійно. Отже, застосування фрактального підходу дає змогу більш обґрунтовано досліджувати бізнес-процеси та узгодити протиріччя між стратегічним і оперативним плануванням, які найяскравіше проявляються саме у ресторанному господарстві.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні положення теорії фракталів стосовно підприємниць-

кої діяльності знайшли своє відображення у роботах Х.-Ю. Варнеке [1], І. Арсеньєва [2], І. Горелова [3], Є. Колбачева [4], Г.А. Цихан [5] та ін. Визначаючи властивості фракталів, усі дослідники акцентують свою увагу передусім на їх самоподібності (афінності), яка передбачає наявність якогось інваріанта, що зберігається під час перетворень. Однак для таких нелінійних фракталів, як соціально-економічні системи, 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. Фрактальний підхід до дослідження проблем управління створює умови для зняття певних протиріч між рівнями управління, а саме між оперативним і стратегічним управлінням. Ресторанне господарство, яке традиційно орієнтується на короткострокове планування, в умовах ускладнення організаційних форм діяльності, потребує все більшого застосування стратегічного управління як його елементами, так і цілісною системою. Погляд на ресторанне господарство через призму фрактальної структуризації створює умови для формування кластерів, які є результатом природної еволюції фрактальних елементів. Таке бачення підприємств ресторанного господарства дає можливість активно розвивати саме стратегічний аспект їхньої діяльності.

Дослідженню проблемних аспектів стратегічного управління підприємствами присвячено праці закордонних і вітчизняних науковців: П. Дойла [6], Дж. Куїна [7], Г. Мінцберга [8], В. Немцова [9], Г. П'ятницької [10], В. Пастухової [11], О. Ревенко [12], А. Томпсона [13] та ін. Але розробки стратегічних рішень щодо функціонування і розвитку суб'єктів господарювання не виходили за межі класичних поглядів, тому, на нашу думку, система стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства потребує уточнення з урахуванням її фрактальної структуризації.

Формулювання цілей статті. Мета статті – розробити концептуальну модель системи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства на основі фрактальної структуризації зовнішнього та внутрішнього середовища.

Виклад основного матеріалу. Ресторанне господарство являє собою складну багаторівневу систему, яка має достатній адаптаційний потенціал, самонавчається і має властивість самоорганізації та самоуправління на кожному ієрархічному рівні. Структурний та функціональний аналіз, тенденції розвитку ресторанного господарства дають змогу розкрити сутність і характеризувати його як фрактальну систему. Ураховуючи фрактальну сутність ресторанного господарства, запропоновано визначати підприємство ресторанного господарства як складну нестійку самоподібну фрактальну виробничо-обслуговуючу систему, 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) [14].

Важливість стратегічного управління ресторанним господарством викликає необхідність урахувати особливості його функціонування та фрактальну сутність. Основними особливостями стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства з урахуванням фрактального підходу є:

- 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, установленням ефективних зв'язків та формуванням стратегічної поведінки персоналу з переважанням проактивного стилю управління;

- розроблення аналітичного інструментарію стратегічного управління (методів і моделей), що потребує підприємницького стилю поведінки топ-менеджерів для 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 для 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 макрофрактальну структуру в межах мезофрактала.

Складність і динамічна природа суб'єктів ресторанного господарства, специфіка їхньої діяльності потребують формування специфічної моделі процесу стратегічного управління цими підприємствами. Запропонована система стратегічного управління має базові елементи своєї структури, розроблені класиками стратегічного менеджменту [6; 8; 13]. З урахуванням фрактальної структури ресторанного господарства розроблено концептуальну модель стратегічного управління підприємством (рис. 1). Система стратегічного управління складається із суб'єкта та об'єкта, які формують численні зв'язки. Застосування фрактальних принципів організації системи стратегічного управління дає змогу забезпечити найефективніше його функціонування шляхом підвищення самоорганізації на кожному фрактальному рівні.

Саме фрактальний підхід шляхом виділення фрактальних організаційних та фрактальних функціональних структур сприяє поліпшенню взаємозв'язків між суб'єктом і об'єктом управління.



Рис. 1. Концептуальна модель системи стратегічного управління підприємством ресторанного господарства

Запропонований теоретико-методичний підхід до моделювання системи стратегічного управління підприємствами 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. Вона 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 із метою зростання їхньої конкурентоспроможності та ефективного застосування існуючого потенціалу. Це викликає необхідність вирішення низки 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 [15].

Системність зовнішнього і внутрішнього середовища дає всі підстави стверджувати, що чинники зовнішнього середовища мають фрактальну структуру, подібну внутрішньому середовищу підприємства. Отже, запропонована фрактальна ієрархічна структура підприємства подібна структурі зовнішнього середовища. Окрім того, вона подібна і структурі політики підприємства, яка впливає на відповідну структуру стратегій. Фрактальна структура чинників ресторанного господарства визначається за допомогою експертної оцінки з урахуванням значимості кожного чинника і входить як складник удосконаленої методики SWOT-ф-аналізу.

Стратегічне управління підприємством передбачає прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Ураховуючи певну невизначеність майбутнього, оцінку пропонується здійснювати за критеріями оптимізму, реалізму та песимізму. Такий підхід відповідає сучасній практиці побудови соціально-економічних прогнозів і є доцільним із погляду оптимізації методів дослідження.

Стратегічний аналіз підприємств ресторанного господарства передбачає використання методу багатовимірних порівнянь, який набув широкого застосування в економіці підприємств. Складність економічних явищ

і процесів, їх багатогранність та неоднозначність, а також фрактальна специфіка ресторанного господарства визначили доцільність застосування, зокрема, методу таксономії [16].

Для оцінки та подальшого використання у процесі стратегічного управління підприємством ресторанного господарства згідно із запропонованою фрактальною структурою вибираються показники (табл. 1).

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

1-й фрактал: $E_{cy}^{1.A} = \{A\}$

На другому фрактальному рівні оцінка здійснюється за допомогою показників першого рівня та додатково якістю обслуговування та якістю виробництва:

2-й фрактал: $E_{cy}^{1.A} = \{A, T\}$

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

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

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

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

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

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

Шостий фрактальний рівень доповнюється показником рентабельності:

6-й 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 проаналізувати підприємства.

Таблиця 1

Фрактальна структура системи показників оцінки ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства

Фрактальні детермінанти ресторанного господарства	Стратегічне завдання	Показники
Конкурентоспроможність	Забезпечення конкурентоспроможності ПРГ та ефективності СУ	Ефективність стратегічного управління
Ієрархія (І)	Досягнення та закріплення підприємства на визначеному ієрархічному місці у галузі та міжгалузевому просторі (тип ЗРГ, мережа, формат, кластер)	Рентабельність
Динаміка розвитку (Д)	Забезпечення необхідної динаміки підприємства	Темп зміни товарообороту
Маркетинг (Ма)	Забезпечення максимальної відповідності пропозиції до попиту	Товарооборот Товарооборот на місце
Менеджмент (Ме)	Забезпечення максимальної відповідності суб'єкта об'єкту управління	Продуктивність праці Повнота виконання функцій стратегічного управління
Технологія (Т)	Оптимізація технологій обслуговування та виробництва продукції РГ та ефективне функціонування забезпечуючих структур	Якість обслуговування Якість виробництва
Асортимент (А)	Оптимізація асортименту, підвищення якості ресторанної продукції	Відповідність меню очікуванням споживачів Якість ресторанної продукції

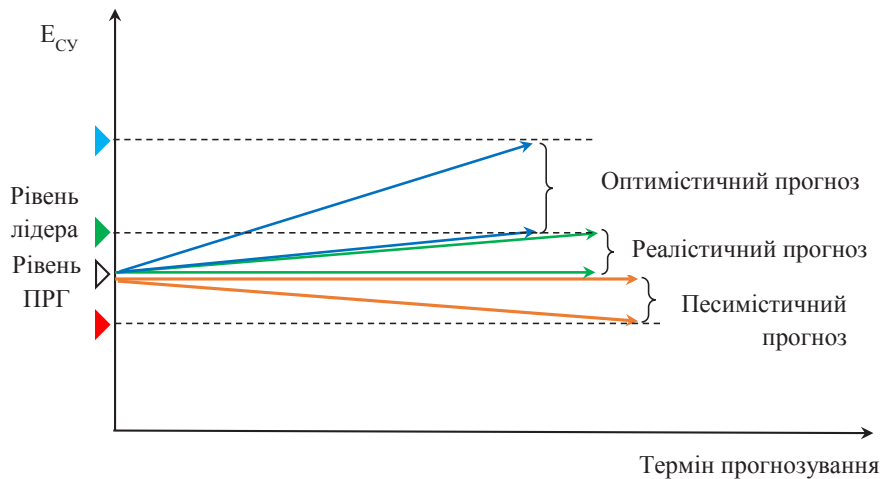


Рис. 2. Межі стратегічного розвитку підприємства ресторанного господарства за різними прогнозами

Фрактальний підхід дає змогу виокремити оцінки на шести фрактальних рівнях і отримати фрактальний профіль ефективності стратегічного управління підприємством ресторанного господарства.

Важливим кроком у процесі стратегічного управління є визначення подальших напрямів розвитку підприємства. Із цією метою здійснюється прогноз змін зовнішнього середовища за оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценаріями. За результатами оцінки ефективності стратегічного управління та визначення рангу підприємства з'являється можливість визначення оптимальних меж прогнозних цілей (рис. 2).

Орієнтиром у вирішенні цього завдання слугують показники ефективності стратегічного управління підприємством-лідером у групі підприємств, що досліджуються, 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. За оптимістичним прогнозом фрактальні показники ефективності перевищуватимуть рівень лідера. За песимістичним прогнозом фрактальні показники ефективності будуть нижче тих, яких досягло підприємство – об'єкт дослідження. Однак це стосується показників, значення яких більшою мірою залежать від уподобань споживачів. Знижувати якість продукції, обслуговування, стратегічного управління за законом самозбереження ніхто не буде.

Стратегічне управління підприємством передбачає процес формування системи цілей. Метою вищого рівня є досягнення (підтримка) визначеного рівня конкурентоспроможності. Аналіз досліджень із проблем цілеутворення і стратегічного планування свідчить про різноманітність підходів і класифікаційних систем цілей. На нашу думку, цілі на другому ієрархічному рівні доцільно групувати за трьома напрямками: удосконалення структури та якості товару, удосконалення зв'язків із ринком та оптимізація внутрішніх ресурсів.

Згідно з кожним напрямом, 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 важливими 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.

Важливим аспектом системності є алгоритмічність, яка конкретизує втілення цілеспрямованості у практичній діяльності підприємства і передбачає розроблення плану, стратегії підприємства відповідно до поставлених цілей. Стратегія є центральним елементом системи стратегічного управління. Ураховуючи фрактальність ресторанного господарства, запропоновано визначати стратегію як комплекс заходів із метою досягнення (підтримки) визначеного рівня конкурентоспроможності (7-й фрактальний рівень) за рахунок активізації (реалізації) продуктивно-технологічних принципів (1-й і 2-й рівні), удосконалення внутрішньоорганізацій-

ної діяльності (3-й рівень) та адаптації до зовнішнього середовища (4-й рівень), забезпечення належного темпу розвитку (5-й рівень) та максимального використання переваг галузевих та міжгалузевих інститутів (6-й рівень).

Висновки. Таким чином, систему стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства доцільно будувати за фрактальним принципом. Грунтуючись на фрактальній структурі ресторанного господарства, 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 вдосконалену концептуальну модель стратегічного управління підприємством, 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.

Список літератури:

1. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие. Москва : Наука / Интерпериодика, 1999. 270 с.
2. Арсеньев И. Комплексный подход к подбору персонала. Компании, построенные с использованием свойств фрактала. LAP LAMBERT Academic Publishing, 2011. 84 с.
3. Горелова И.В. Методика и инструментарий диагностики стратегии промышленного предприятия : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05. Волгоград, 2007. 216 с.
4. Колбачёв Е.Б. Теория и организационно-экономические методы проектирования и управления производственными системами : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05. Новочеркасск, 2003. 399 с.
5. Цихан Г.А. Теорія фракталів і її застосування в дослідженні динаміки економічних систем. *Науково-технічна інформація*. 2011. № 1. С. 13–16. URL: <http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/images/bibl.pdf> (дата звернення: 30.05.2020).
6. Дойль П. Менеджмент: стратегия и тактика / пер. с англ. под ред. Ю.Н. Каптуревского. Санкт-Петербург : Питер, 1999. 560 с.
7. Quinn J.B. Strategies for change : logistical incrementalism. Homewood, IL, Dow–Jones–Irwin, 1980. 234 p.
8. Минцберг Г., Куинн Дж.Б., Гошал С. Стратегический процесс: концепции, проблемы, решения. Санкт-Петербург : Питер, 2001. 684 с.
9. Немцов В.Д., Довгань Л.С. Стратегічний менеджмент. Київ : УВПК ЕксОб, 2001. 560 с.
10. П'ятиницька Г.Т. Управління підприємством в епоху глобалізму : монографія. Київ : Логос, 2006. 568 с.
11. Пастухова В.В. Стратегічне управління підприємством в умовах нестабільності зовнішнього середовища : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.06.01. Київ : КНТЕУ, 2003. 36 с.
12. Ревенко О.В. Стратегічне управління розвитком підприємства : дис. ... канд. экон. наук : 08.06.01. Харків : ХНЕУ, 2006. 153 с.
13. Томпсон А.А., Стрикленд А.Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии / пер. с англ. под ред. Л.Г. Зайцева, М.И. Соколовой. Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2012. 577 с.
14. Селютін С.В. Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.04 ; ХДУХТ. Харків, 2019. 325 с.
15. Ефективність стратегічного управління підприємствами: сучасні проблеми та перспективи їх вирішення : монографія / В.П. Мікловда та ін. Полтава : ПУЕТ, 2013. 218 с.
16. Иванова Н.С. Оцінка рейтингу видів економічної діяльності методом таксономічного аналізу. *Ефективна економіка*. 2016. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5324> (дата звернення: 30.05.2020).

References:

1. Varneke Kh.-Yu. (1999) *Revolyuetsiya v predprinimatel'skoy kul'ture. Fraktal'noye predpriyatiye* [A revolution in entrepreneurial culture. Fractal enterprise]. Moscow: MAIK «Nauka / Interperiodika». (in Russian)
2. Arsen'yev I. (2011) *Kompleksnyy podkhod k podboru personala. Kompanii, postroyennyye s vnedreniyem svoystv fraktala* [An integrated approach to staff recruitment. Companies built using fractal properties]. LAP LAMBERT Academic Publishing. (in Russian)
3. Gorelova I.V. (2007) *Metodika i instrumentariy diagnostiki strategii promyshlennogo predpriyatiya* [Methods and tools for diagnosing the strategy of an industrial enterprise] (PhD Thesis), Volgograd.
4. Kolbachov Ye.B. (2003) *Teoriya i organizatsionno-ekonomicheskiye metody proyektirovaniya i upravleniya proizvodstvennyimi sistemami* [Theory and organizational and economic methods of designing and managing production systems] (PhD in Economics Thesis), Novocherkassk.
5. Tsykhan H. A. (2011) *Teoriya fraktaliv y iyiy zastosuvannya v doslidzhenni dynamiky ekonomichnykh system* [Fractal theory and its application in the study of the dynamics of economic systems]. *Naukovo-tekhnichna informatsiya* [Scientific and technical information] (electronic journal), no. 1, pp. 13–16. Available at: <http://www.econ.vernadskyjournals.in.ua/images/bibl.pdf> (accessed 30 May 2020).

6. Doyle P. (1999) *Menedzhment: strategiya i taktika* [Management: strategy and tactics]. St. Petersburg: Piter. (in Russian)
7. Quinn J. B. (1980) *Strategies for change: logistical incrementalism*. Homewood, IL, Dow–Jones–Irwin, 234 p.
8. Mintzberg H., Quinn J.B., Ghoshal S. (2001) *Strategicheskiiy protsess: kontseptsii, problemy, resheniya* [The Strategy Process: concepts, problems, solutions]. St. Petersburg: Piter. 684 p. (in Russian)
9. Nyemtsov V.D., Dovhan' L.Ye. (2001) *Stratehichnyy menedzhment* [Strategic management]. Kyiv: TOV «UVPK EksOb». (in Ukrainian)
10. P'yatnyts'ka H.T. (2006) *Upravlinnya pidpryyemstvom v epokhu hlobalizmu* [Enterprise Management in the Age of Globalism]: monohrafiya. Kyiv: Lohos. (in Ukrainian)
11. Pastukhova V.V. (2003) *Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvom v umovakh nestabil'nosti zovnishn'oho seredovyshcha* [Strategic management of the enterprise in conditions of instability of the environment] (PhD in Economics Thesis). Kyiv: KNTEU.
12. Revenko O.V. (2006) *Stratehichne upravlinnya rozvytkom pidpryyemstva* [Strategic management of enterprise development] (PhD Thesis). Kharkiv: KHNEU.
13. Tompson A.A., Strikland A.Dzh. (2012) *Strategicheskiiy menedzhment. Iskusstvo razrabotki i realizatsii strategii* [Strategic management. The art of developing and implementing a strategy]. Moscow: YUNITI-DANA. (in Russian)
14. Seliutin S.V. (2019) *Stratehichne upravlinnya pidpryyemstvamy restorannoho hospodarstva* [Strategic management of restaurant businesses] (PhD Thesis). Kharkiv: KHDUKHT.
15. Miklovda V.P., Britchenko I.H., Kubiniy N.Yu., Didovych Yu.O. (2013) *Efektivnist' stratehichnogo upravlinnya pidpryyemstvamy: suchasni problemy ta perspektyvy yikh vyrishennya* [The effectiveness of strategic enterprise management: current problems and prospects for their solution]: monohrafiya. Poltava: PUET. (in Ukrainian)
16. Ivanova N.S. (2016) Otsinka reytnyhu vydiv ekonomichnoyi diyal'nosti metodom taksonomichnogo analizu [Estimation of economic activity rating by taxonomic analysis]. *Efektivna ekonomika* [Efficient economy] (electronic journal), no. 12. Available at: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5324#> (accessed 30 May 2020).

КОНЦЕПТУАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ СИСТЕМЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ РЕСТОРАННОГО ХОЗЯЙСТВА

Статья посвящена исследованию системы стратегического управления предприятием ресторанного хозяйства с точки зрения ее структуризации путем выделения фрактальных организационных и фрактальных функциональных структур, а также разработке усовершенствованной концептуальной модели. Исследованы особенности стратегического управления предприятиями ресторанного хозяйства с учетом фрактального подхода и базовые принципы построения концептуальной модели стратегического управления. Акцентировано внимание на важности прогнозирования тенденций изменения внутренней и внешней среды по критериям оптимизма, реализма и пессимизма, таксономическом анализе как эффективном инструменте многомерной оценки. Предложена общая модель «дерева целей», фрактальная структура стратегических задач и показатели оценки фрактальных детерминантов ресторанного хозяйства.

Ключевые слова: ресторанное хозяйство, стратегическое управление, фрактальные структуры, фрактальные детерминанты ресторанного хозяйства, концептуальная модель.

CONCEPTUAL MODEL OF THE RESTAURANT ENTERPRISE STRATEGIC MANAGEMENT SYSTEM

The article is devoted to the study of the strategic management system of a restaurant enterprise from the point of view of its structuring by highlighting fractal organizational (person, position, unit, enterprise) and fractal functional (assortment, technology, management, marketing, development dynamics, hierarchy) structures, as well as the development of an improved conceptual model. The application of the fractal approach allows us to more reasonably study business processes, develop appropriate types of policies and coordinate the contradictions between strategic and operational planning, which are most clearly manifested in the restaurant industry. The view of the restaurant industry through the prism of fractal structuring creates the conditions for the formation of clusters that are the result of the natural evolution of fractal elements. The features of the strategic management of restaurant enterprises taking into account the fractal approach and the basic principles of constructing a conceptual model of strategic management are researched. Attention is focused on the importance of predicting trends in changes in the internal and external environment according to the criteria of optimism, realism and pessimism, and the boundaries of the strategic development of the restaurant enterprise according to various forecasts are determined. As a tool for multidimensional assessment of the effectiveness of the strategic management of a restaurant enterprise, a taxonomic analysis is selected that allows to explore each fractal determinant of the enterprise. A general model of the “goal tree” is proposed. In the hierarchy presented, the goal of the highest level is to achieve (support) a certain level of competitiveness. It is advisable to group goals at the second hierarchical level in three areas: improving the structure and quality of goods, improving relations with the market and optimizing internal resources. In accordance with the fractal structure of the management system, strategic objectives and indicators for evaluating the fractal determinants of the restaurant industry are proposed.

Key words: restaurant business, strategic management, fractal structures, fractal determinants of restaurant business, conceptual model.