

## **КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПІДХОДИ ДО ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА НА ОСНОВІ ФРАКТАЛЬНИХ СТРУКТУР**

Стратегічне управління виконує важливу роль у досягненні конкурентоспроможності підприємств ресторанного господарства завдяки задоволення зростаючих потреб споживачів і оптимізації ресурсів підприємств. Складність зовнішнього і внутрішнього середовища потребує для формування системи стратегічного управління застосування системного підходу на основі фрактальних структур. Нами розроблено фрактальну структуру стратегічних елементів ресторанного господарства, яка стане основою формування системи стратегічного управління підприємства. Важливим уточненням змісту стратегічного управління, побудованого за фрактальним принципом, є ієрархічна структура ресторанного господарства, елементи якої розташовані за ступенем ускладнення: 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.

Запропоновану концептуальну модель не можна розглядати як цілісну фрактальну систему. 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.

Системність зовнішнього і внутрішнього середовища дає всі підстави стверджувати, що чинники зовнішнього середовища також мають фрактальну структуру, подібну внутрішньому середовищу підприємства.

Концептуальна модель стратегічного управління підприємства містить прогноз тенденцій змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Враховуючи певну невизначеність майбутнього, оцінку пропонується здійснювати за критеріями оптимізму, реалізму та песимізму. Розробка ефективних стратегій ґрунтується на діагностиці підприємств ресторанного господарства за якісними та кількісними показниками. Проблема оцінки підприємств та систем їх стратегічного управління полягає в їх багатовимірності. Потужний арсенал алгоритмів систематизації мають таксономічні методи. Вони покликані вирішити проблему багатовимірних величин, у тому числі і таких, як оцінка ефективності стратегічного управління.

Оцінка ефективності стратегічного управління на першому фрактальному рівні здійснюється із застосуванням показників якості ресторанної продукції та ступеня відповідності меню очікуванням споживачів. На другому фрактальному рівні до показників оцінки додаються ще два – якість обслуговування та якість виробництва, які характеризують відповідні технології. На третьому фрактальному рівні оцінка здійснюється за допомогою показників перших двох рівнів та додатково продуктивністю праці і повнотою виконання функцій стратегічного управління. До системи оцінних показників на четвертому рівні додаються показники товарообороту та товарообороту на місце. На п'ятому фрактальному рівні додатково використовується показник темпу зміни товарообороту. Шостий фрактальний рівень доповнюється показником рентабельності. Оцінка ефективності стратегічного управління, яка здійснюється із застосуванням таксономічного аналізу за визначеними показниками, дає можливість проранжувати підприємства. Фрактальний підхід дозволяє виокремити оцінки на шести фрактальних рівнях і отримати фрактальний профіль ефективності стратегічного управління підприємства ресторанного господарства.

Таким чином, фрактальний підхід поряд із застосуванням методів таксономії для оцінки ефективності стратегічного управління, прогнозування за критеріями оптимізму, реалізму та песимізму дають можливість побудувати удосконалену концептуальну модель стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства.