**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ**

**ХАРКІВСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ХАРЧУВАННЯ ТА ТОРГІВЛІ**

**СЕЛЮТІН СЕРГІЙ ВІКТОРОВИЧ**

УДК 005:640.432(043.3)

# СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ПІДПРИЄМСТВАМИ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

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

**АВТОРЕФЕРАТ**
дисертації на здобуття наукового ступеня
кандидата економічних наук

**Харків – 2019**

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана в Харківському державному університеті харчування та торгівлі Міністерства освіти і науки України.

**Науковий керівник** доктор економічних наук, професор
**Яцун Леонід Миколайович,**
Харківський державний університет харчування та торгівлі,
завідувач кафедри менеджменту зовнішньоекономічної діяльності та туризму.

**Офіційні опоненти:** доктор економічних наук, професор
**Шталь Тетяна Валеріївна,**
Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця**,**
завідувач кафедри міжнародної економіки та менеджменту зовнішньоекономічної діяльності;

кандидат економічних наук, доцент
**Кукліна Тетяна Сергіївна,**
Національний університет «Запорізька політехніка»,
доцент кафедри туристичного, готельного та ресторанного бізнесу.

Захист дисертації відбудеться «27» червня 2019 року об $11^{00}$ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 64.088.02 в Харківському державному університеті харчування та торгівлі за адресою: 61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333, ауд. 45.

З дисертацією можна ознайомитись у бібліотеці Харківського державного університету харчування та торгівлі за адресою:
61051, м. Харків, вул. Клочківська, 333.

Автореферат розісланий «27» травня 2019 р.

Учений секретар
спеціалізованої вченої ради Л. М. Янчева

## ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

**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 напрямами, 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. Куінн, Т. Куклінної, Г. Мінцберга, В. Нємцова, 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.

Віддаючи 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 розглядається як складна нестійка самоподібна фрактальна виробничо-обслуговуюча система, 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 структуризацію 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 Бєляєва 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.

## ОСНОВНИЙ ЗМІСТ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, сформульовано її мету та завдання, визначено об'єкт, предмет, методи дослідження, висвітлено наукову новизну, практичне значення одержаних результатів та їх апробацію.

У першому розділі **«Теоретичні засади стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства»** досліджено сутність та особливості розвитку ресторанного господарства як фрактальної соціально-

економічної системи, галузеву специфіку форм, структур та функцій стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства та методичні підходи до формування концепції стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства.

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. Дослідження фрактальних властивостей підприємств ресторанного господарства як виробничо-обслуговуючих систем дозволило уточнити сутність терміну «підприємство 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); та визначити зміст терміну «фрактальна детермінанта стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства» як визначальної ознаки фрактального рівня стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства як умовно замкненої підсистеми, що відповідає певному еволюційному принципу.

Застосування системи базових еволюційних принципів (необхідності, достатності, керованості, самоорганізації, змінності, структурно-функціональної системності, єдності та нескінченності) дозволило сформувати ієрархію фрактальних детермінантів стратегічного управління: асортимент та якість ресторанної послуги (1. Асортимент); технології виробництва, обслуговування та реалізації (2. Технологія); сукупність бізнес-процесів та системи управління ними (взаємодія суб'єкта та об'єкту) (3. Менеджмент); потенціал системи ресторанного господарства, сформований відповідно до попиту на ресторанну послугу (4. Маркетинг); зміни потенціалу системи (5. Динаміка розвитку); місце в ієрархії підприємств ресторанного господарства (6. Ієрархія).

Ураховуючи галузеву специфіку форм, структур та функцій стратегічного управління з позиції фрактальної організації, розкрито особливості сутності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства як діяльності, 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 динамічних організаційних можливостях до оновлення.

Враховуючи багатоаспектність діяльності підприємств, виконання ними специфічних основних та додаткових функцій, розроблено модель системи функціональних фрактальних детермінантів процесу стратегічного управління підприємств ресторанного господарства, сутність якої полягає в ієрархічній організації фрактальних детермінантів, об'єднаних на основі еволюційних принципів.

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 системи стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства (рис. 1). З використанням теорії фракталів виконано декомпозицію системи стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства на основні складові, обґрунтовано сутність та зміст фрактальних рівнів і детермінантів, що дало можливість сформувати 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.

Ураховуючи високий ступінь невизначеності та мінливість зовнішнього середовища, запропоновано формувати прогноз впливу чинників бізнес-середовища за оптимістичним, реалістичним та песимістичним сценарієм. Для кожного сценарію запропоновано доцільні межі стратегічного розвитку, які орієнтуються на власні досягнення підприємства та досягнення лідера відповідної групи підприємств ресторанного господарства – мереж, форматів, повносервісних ресторанів та кафе.

У другому розділі **«Оцінка стану стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства»** здійснено аналіз сучасних тенденцій та чинників розвитку підприємств ресторанного господарства, аналіз стану стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства та оцінку фрактальних детермінантів стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства.

У результаті аналізу розвитку ресторанного господарства виявлено позитивні тенденції зростання кількості закладів і збільшення їх загальної потужності як в Україні загалом, так і у Харківській області, зокрема, що сприяє посиленню конкуренції та появі інноваційних форм розвитку ресторанного господарства, які стають стратегічними інструментами боротьби.

Для стратегічної оцінки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища запропоновано SWOT-f-аналіз, який представляє модифікацію класичної методики з урахуванням ієрархічної структуризації фрактальних елементів ресторанного господарства. Виявлено слабкі та сильні сторони ресторанного господарства, а також можливості та загрози, які оцінено за песимістичним, реалістичним та оптимістичним прогнозними сценаріями.

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

На основі використання фрактальних принципів представлені основні тенденції розвитку ресторанного господарства і особливості стратегічних інноваційних рішень для підприємств ресторанного господарства м. Харкова.

Для оцінювання ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства запропоновано метод 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 (табл. 1).

*Таблиця 1*

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 / місць | $x_8$ | 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 |

З метою дослідження стану стратегічного управління за допомогою експертних оцінок проведено аналіз повноти виконання функцій стратегічного управління, який виявив недостатній рівень їх використання (41,7 бали за 100-бальною шкалою). Більшою мірою виконуються функції стратегічного

управління у підприємствах – форматах (середня оцінка – 51,4%); на другому місці – підприємства, що входять до складу мереж (45,8%), на третьому – ресторани (41,8%) і на останньому – кафе (27,7%).

За результатами порівняльного аналізу ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства у складі мереж, форматів, повносервісних ресторанів та кафе м. Харкова, проведеного на основі алгоритму таксономії, виявлено тенденцію зростання ефективності стратегічного управління більш складних та інтегрованих форм підприємств ресторанного господарства, що створює передумови формування об'єднань, мереж та кластерів підприємств ресторанного господарства.

За підсумками таксономічного аналізу встановлено тенденцію зменшення розриву між рівнями ефективності стратегічного управління підприємств лідерів та аутсайдерів, що обумовлено процесом інституційного ізоморфізму, який передбачає копіювання найбільш ефективних форм іншими підприємствами. Виявлено загальну для всіх груп підприємств тенденцію зниження інтегрального показника ефективності стратегічного управління з першого фрактального рівня до четвертого і подальше збільшення на п'ятому і шостому фракталі (рис. 2), що пояснюється недостатньою ефективністю стратегічного управління і виконанням підприємствами ресторанного господарства лише найпростіших функцій стратегічного управління.

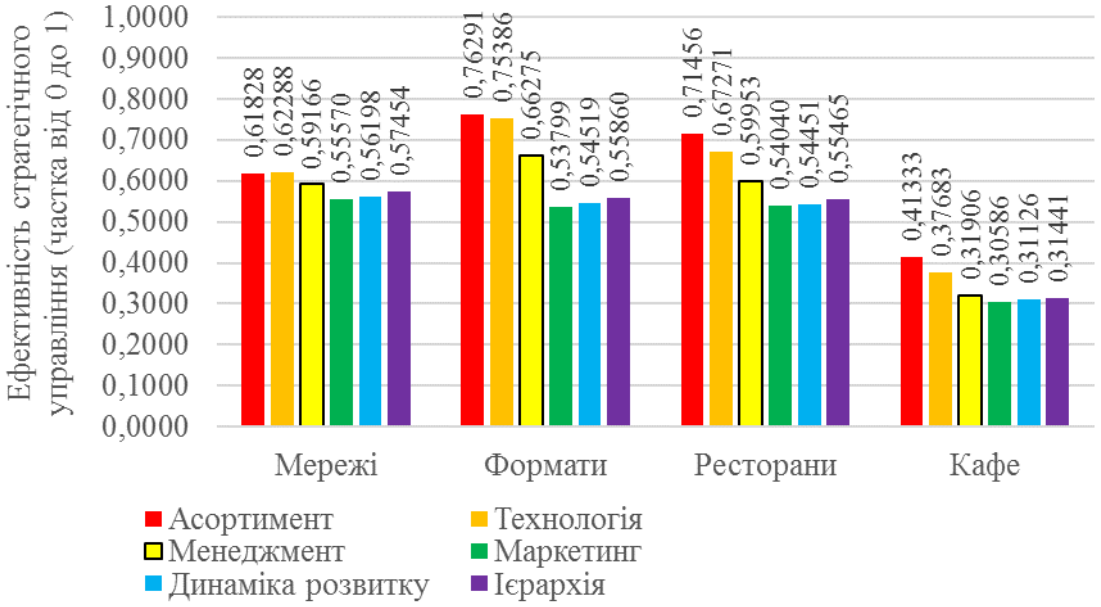


Рис. 2. Середньогрупові значення ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства за фрактальними рівнями за період з 2014 по 2017 рр.

На основі зіставлення ефективності стратегічного управління та повноти виконання функцій стратегічного управління виявлено високу кореляційну залежність між ними. Для підприємств, які входять до складу мереж, коефіцієнт кореляції складає 0,8964, для підприємств – форматів – 0,8961, для повносервісних ресторанів – 0,9137 і для кафе – 0,9202.

У третьому розділі **«Підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства»** визначено інноваційні напрями підвищення ефективності стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства, методичний підхід до формування програм стратегічного розвитку підприємств ресторанного господарства та запропоновано модель стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства на основі фрактального підходу.

Виходячи із дослідження стану стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства розроблено матриці напрямів та можливого підвищення рівнів ефективності стратегічного управління, які орієнтують на конкретну стратегічну мету, що ставиться в межах певного фрактального рівня підприємства за умов песимістичного, реалістичного або оптимістичного прогнозів. За запропонованою методикою оцінено наближення конкретного підприємства до підприємства-лідера за рахунок поліпшення кожного відповідного показника, що дозволило виявити пріоритетні стратегічні завдання розвитку та заходи стратегічного управління. 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.

З метою розробки пріоритетних напрямів розвитку підприємств шляхом ранжування стратегічних завдань розроблено структурно-логічну модель визначення пріоритетних заходів із вбудованим алгоритмом оцінювання ефективності стратегічного управління (рис. 3) та процес формування напрямів стратегічного управління підприємства ресторанного господарства (рис. 4).

Запропоновані пріоритетні стратегічні заходи розвитку підприємств М7, Ф5, Р3 та К3 розподілено за фрактальними рівнями відповідно до прогнозних сценаріїв розвитку, що сприяє формуванню системи дій, спрямованих на підвищення ефективності стратегічного управління за рахунок синергетичних ефектів фрактальних структур підприємств ресторанного господарства. Визначено, що застосування декількох варіантів 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.

Ґрунтуючись на принципах фрактальної структуризації зовнішнього і внутрішнього середовища та процесі кластерізації як результату ускладнення взаємодії їх фрактальних рівнів запропоновано моделі внутрішніх та зовнішніх кластерів.

**Етап 1. Вибір концепції управління діяльністю підприємства РГ**

↓

**Етап 2. Аналіз тенденцій розвитку ресторанного господарства**

↓

**Етап 3. Оцінка фрактальної структури чинників ресторанного господарства**

***Економіка, суспільство*** (економічний та фінансовий стан, умови для підтримки малого і середнього підприємництва, легкість відкриття підприємства, купівельна спроможність населення, продовольча безпека регіону, тощо)

***Галузь (кластери)*** (зацікавленість потенційних інвесторів, товарооборот РГ, тенденції до інноваційного розвитку, диференціація РГ, тощо)

***Маркетинг*** (лояльність споживачів, ринок ресторанних послуг, конкуренція на ринку ресторанних послуг, диференціація пропозиції, тощо)

***Менеджмент, персонал*** (застосування прогресивних управлінських технологій, рівень кваліфікації, тощо)

***Бізнес-процеси*** (застосування прогресивних технологій)

***Асортимент та якість ресторанної продукції***

↓

**Етап 4. Прогноз загроз і можливостей підприємства ресторанного господарства**

| оптимістичний | реалістичний | песимістичний |
|---|---|---|

↓

**Етап 5. Оцінка ефективності стратегічного управління**

Оцінка повноти виконання функцій стратегічного управління

Таксономічний аналіз ефективності стратегічного управління ($E_{СУ}$)

↓

**Етап 6. Ранжування підприємств в межах груп**

| Підприємства, що входять до складу мереж (М) | Підприємства – формати (Ф) | Повносервісні ресторани (Р) | Кафе (К) |
|---|---|---|---|

**Етап 7. Визначення лідера у кожній групі підприємств**

↓

**Етап 8. Розрахунок відстані $h_j^{\text{ц}}$ від лідера за рівнем таксономічного показника у кожній групі підприємств**

↓

**Етап 9. Розрахунок скорочення відстані $\Delta h_j^{\text{ц}}$ від лідера за рівнем таксономічного показника у кожній групі підприємства**

↓

**Етап 10. Визначення пріоритетних заходів у кожній групі підприємств**

Рис. 3. Структурно-логічна модель визначення пріоритетних заходів з підвищення ефективності стратегічного управління

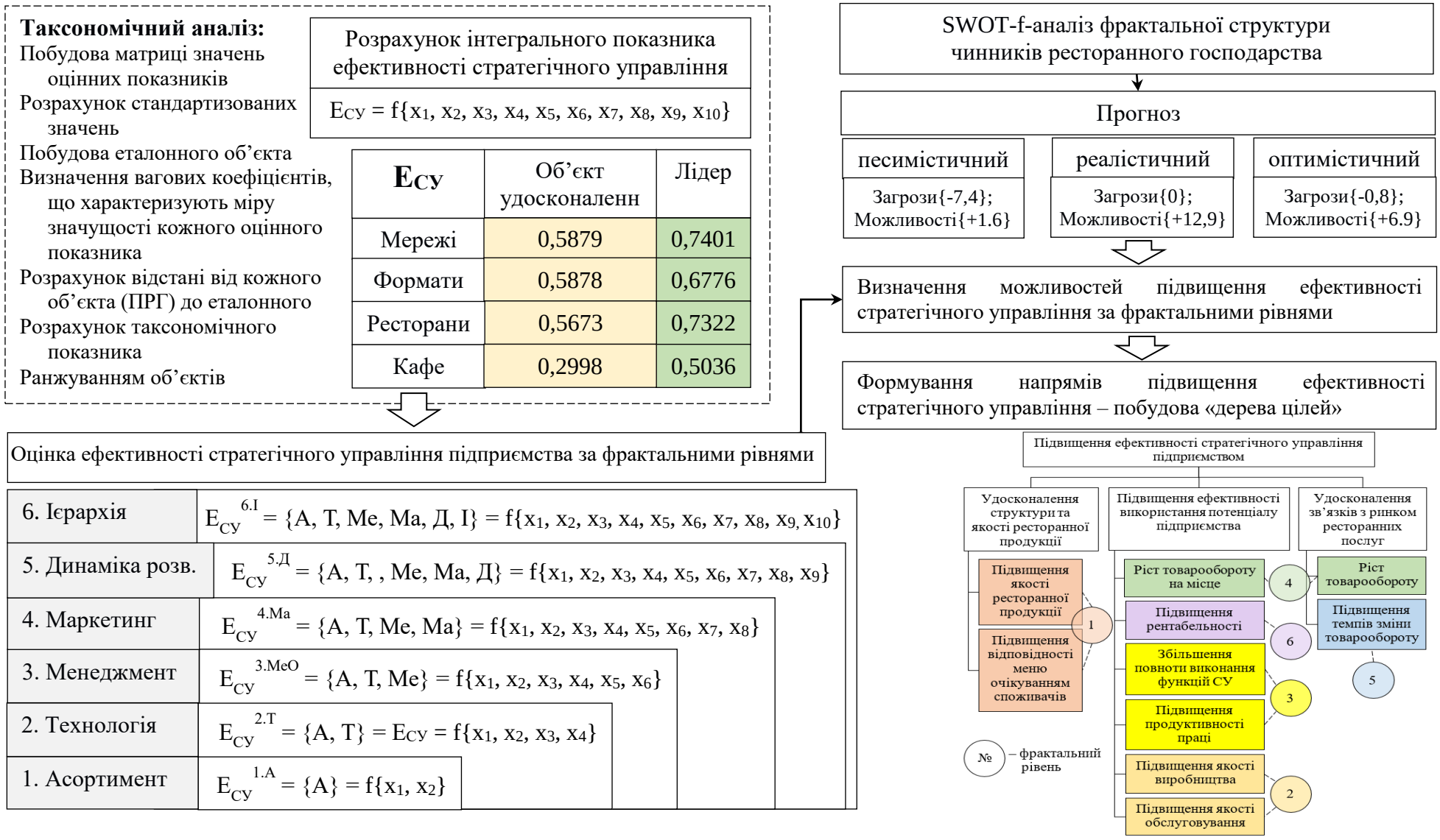


Рис. 4. Процес формування напрямів підвищення ефективності стратегічного управління підприємства ресторанного господарства

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.

Для організаційного забезпечення ефективного функціонування системи стратегічного управління розроблено матрицю розподілу відповідальності за виконання функцій стратегічного управління та за досягнення цільових значень показників фрактальних детермінантів підприємства ресторанного господарства. Визначено ступінь участі та відповідальність у процесі підготовки, прийняття та реалізації стратегічних рішень, що дозволяє оптимізувати процес стратегічного управління на основі фрактальних принципів та розподілити функції стратегічного управління за підрозділами та керівниками підприємства ресторанного господарства.

## 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 фракальних принципів стратегічного розвитку визначено ступінь участі та відповідальність у процесі підготовки, прийняття та реалізації стратегічних рішень, що дозволяє оптимізувати процес стратегічного управління на основі фракальних принципів стратегічного розвитку.

## СПИСОК ОСНОВНИХ ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

### Монографії:

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).

### Статті в наукових фахових виданнях України, внесених до міжнародних наукометричних баз:

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, РІНЦ, 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.).

### Статті в наукових фахових виданнях України:

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).

**Праці апробаційного характеру:**

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. Позиціювання 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 Бєляєва 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).

## АНОТАЦІЯ

**Селютін С.В. Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства. – 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, Харків, 2019.

Дисертацію присвячено обґрунтуванню теоретико-методичних положень та розробці науково-практичних рекомендацій щодо стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства. У роботі досліджено сутність підприємства ресторанного господарства як фрактальної системи, визначено зміст фрактальних детермінантів, фрактальних рівнів та стратегічного управління підприємствами ресторанного господарства, розроблено концептуальну модель системи функціональних фрактальних детермінантів ресторанного господарства, фрактальну модель ресторанного господарства за організаційним підходом та концептуальну модель стратегічного управління. Сформовано систему показників оцінки ефективності стратегічного управління.

Для стратегічної оцінки чинників зовнішнього та внутрішнього середовища обґрунтовано використання SWOT-f-аналізу, який представляє модифікацію класичної методики. Виявлено слабкі та сильні сторони ресторанного господарства, а також можливості та загрози, оцінені за песимістичним, реалістичним та оптимістичним прогнозними сценаріями. Проведено аналіз повноти виконання функцій стратегічного управління на підприємствах. За допомогою методу таксономічного аналізу проведено

порівняльний аналіз ефективності стратегічного управління підприємств ресторанного господарства у складі мереж, форматів, повносервісних ресторанів та кафе.

Розроблено матриці можливих змін значень ефективності стратегічного управління, які орієнтують на конкретну стратегічну мету, що ставиться перед певною фрактальною детермінантою підприємства за умов песимістичного, реалістичного або оптимістичного прогнозів. Запропоновано моделі внутрішніх та зовнішніх кластерів фрактальних систем. Визначено ступінь участі та відповідальність ключових посадових осіб у процесі підготовки, прийняття та реалізації стратегічних рішень.

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

## ANNOTATION

**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. 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. 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.

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 thje 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.

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.

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.

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, 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.

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.

Відповідальний за випуск Яцун Л.М.

Підп. до друку 24.05.2019 р.
Формат 60*84 1/16. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Друк ксерографічний. Ум. друк. арк. 0,9.
Наклад 100 прим. Зам. № 05-19

Надруковано ТОВ «Видавництво «Форт»
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців
ДК №333 від 09.02.2001 р.
61023, м. Харків, а/с 10325. Тел. (057) 714-09-08.