

зростання чисельності «досвідчених» туристів. В Інтернеті зростає кількість сайтів і блогів, на яких туристи діляться своїми враженнями, розміщують фотографії і відеоролики (мережі туристського досвіду), і до них звертається все більша кількість людей на стадії споживчого вибору. Економічні чинники впливають на зростання вимог до якості туристичного продукту, тому на підприємствах сектора туризму все ширше впроваджуються комплексні системи управління якістю.

Таким чином, можна зробити висновки, що конкурентоспроможність туризму багато в чому залежить від впровадження комплексних систем управління якістю як на рівні підприємств, так і окремих міст, курортів. Інноваційної є нова світова тенденція об'єднання систем управління якістю з територіальними системами управління туристськими ресурсами.

В.М. Селютін, канд. екон. наук, доц. (*ХДУХТ, Харків*)

О.В. Ольшанський, канд. екон. наук, доц. (*ХДУХТ, Харків*)

МОДИФІКАЦІЯ SWOT-АНАЛІЗУ ЯК СТРАТЕГІЧНОГО ІНСТРУМЕНТУ ОЦІНЮВАННЯ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА

Відкритість і холархічність ресторанного господарства передбачає його розгляд на основі фрактальних принципів. У зв'язку з цим аналіз чинників доцільно проводити відповідно до фрактальної структури підприємств. Досвід застосування різних методів стратегічної діагностики підприємств ресторанного господарства виявив найбільш прийнятний – SWOT-аналіз. Враховуючи фрактальну структуру ресторанного господарства як на рівні підприємства, так і на рівні галузі, пропонується модифікувати метод у SWOT-f-аналіз. Сутність модифікації полягає у структуризації чинників впливу на діяльність підприємства, які структуровано за фрактальними принципами. Відповідно до фрактальної структури підприємства зовнішні чинники мають відповідну шестирівневу ієрархію. Оцінка загроз і можливостей здійснювалась за трьома сценаріями: песимістичний, реалістичний та оптимістичний.

Результати експертного оцінювання сильних і слабких сторін чинників ресторанного господарства свідчать про високу питому вагу слабких сторін (38,4%), пов'язаних з асортиментом та якістю ресторанної продукції. Це зумовлено нерівномірною якістю послуг, їх

невисокою інноваційністю, недостатньою пропозицією національної кухні та фірмових страв. Слабкі сторони визначають фрактали «Економіка, суспільство» (20,5%) та «Бізнес-процеси» (19,2%). Сильні сторони ресторанного господарства формують чинники фракталів «Галузь (кластери)» (35,8%), «Менеджмент, персонал» (23,9%) та «Економіка, суспільство» (17,9%).

Оцінка фрактальної структури чинників ресторанного господарства дозволяє зробити певні висновки, які можуть бути корисними для вибору напряму розвитку підприємства. Так, за песимістичним сценарієм найбільша загроза пов'язана із фракталом «Підприємство – Ринок». Це зрозуміло, тому що всі проблеми у даній ситуації концентруються у проблемі продажу ресторанної послуги.

Друге місце серед загроз займають фрактальні елементи «Асортимент та якість ресторанної продукції» та «Менеджмент, персонал». У даному випадку ці фрактальні елементи можна розглядати як можливі засоби подолання головної загрози, тобто через зміну асортименту та удосконалення системи управління можна подолати головну. Загрози від фракталів «Економіка, суспільство» та «Галузь (кластери)» достатньо високі (їх сукупна питома вага становить 35,4%). Основні можливості розвитку ресторанного господарства за песимістичним сценарієм концентруються у трьох фракталах: використання інновацій у бізнес-процесах виробництва та обслуговування (50%), удосконаленні менеджменту та мотивації працівників (25%) та економіці і суспільстві (25%). Отже, економіку та суспільство експерти оцінюють як інтегрований чинник, що несе одночасно і загрозу, і можливість.

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

Оптимістичний сценарій не містить загроз. Найбільші можливості, за оцінками експертів, лежать у площині економічного і соціального характеру (21,7%), пов'язані із бізнес-процесами (20,2%), асортиментом та якістю ресторанної продукції та фрактальним рівнем

«Підприємство – Ринок». Можливості, пов'язані з менеджментом та галузевими чинниками були оцінені мінімально (12,4% і 11,6%).

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

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

О.Г. Терешкін, д-р техн. наук, проф. (*ХДУХТ, Харків*)

СФЕРА ПОСЛУГ ЗА НОВИМИ СТАНДАРТАМИ

Пандемія коронавірусу, яка розпочала поширення з Китаю, торкнулася вже майже всіх країн світу. Нова інфекція вплинула на плани і життєвий устрій чи не кожного жителя Землі, торкнулося і гастрономічних звичок населення – через карантин, а також на тлі закликів влади мінімізувати появи в громадських місцях нову популярність почала набувати послуга доставки готової їжі додому. Навіть ті заклади, які раніше не доставляли їжу до офісів та додому, через кризу починають це робити. Це хороший спосіб підтримати ресторани для клієнтів, які дотримуються режиму самоізоляції чи уникають громадських місць.

Ряд країн, включаючи Україну, розпорядилися обмежити роботу закладів ресторанного господарства. Саме обмежити, а не заблокувати або призупинити, адже закладам заборонено саме обслуговувати, розсаджувати та годувати гостей у приміщеннях закладів.

Ресторани роблять все можливе, щоб залишатися на плаву, нарощуючи доставку, пропонуючи обмежене обслуговування. Багато закладів, діяльність яких офіційно припинена, намагаються терміново переорієнтуватися на доставку. Ті, хто не встиг зробити цього раніше, стають у чергу на підключення до сервісів типу Glovo або Uber Eats,