

«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,

хтось організує свою доставку, перетворюючи офіціантів у тимчасових кур'єрів. Все це допоможе зберегти підприємства і робочі місця і дозволить після закінчення пандемії в найкоротші терміни вийти з кризової ситуації.

Чи безпечно замовляти їжу для доставки під час пандемії? На певну небезпеку наражаються і ті, хто перебуває в самоізоляції і мусять ходити до магазинів за продуктами для готування їжі для себе, а це також становить певний ризик. Заклади повинні гарантувати якість і безпеку продукту. На особливому контролі тримати та тестувати фактори, які впливають на дотримання температурних режимів під час транспортування, якість упаковки і час доставки. Споживач хоче отримати під час доставки той же продукт, тієї ж якості, як і при швидкій подачі в ресторані. Ресторани можуть запропонувати набори з продуктами, щоб покупці могли приготувати у себе вдома улюблені страви. Можна супроводжувати такі набори відеокурсами з приготування фірмових страв від шеф-кухара.

Для того, щоб гарячі страви максимально довго зберігали температуру, необхідно використовувати термопакети та термосумки. Безумовно, вибір матеріалу для упаковки їжі широкий – від паперу і картону до поліетилену і спіненого полістиролу. Це абсолютно нешкідливі матеріали, в яких можна зберігати будь-яку харчову продукцію і перевозити готову їжу. Який би варіант не був обраний, необхідно пам'ятати про основні вимоги до таких виробів: герметичність; естетичність; міцність; гігієнічність; екологічна чистота. Давно доведено, що одноразовий посуд для доставки їжі, набагато гігієнічний, ніж звичайний. На часі мейнстрімом стало використання екологічної упаковки. Головна властивість екоупаковки – мінімальна шкода, що завдається екології під час утилізації, а в ідеалі повна її відсутність, тому перехід на екоупаковку допоможе підтримувати чистоту довкілля.

У Китаї як країні, що першою зіткнулася з новою загрозою і стала піонером у захисті своїх громадян від інфекції, взяли на озброєння нові, більш безпечні методи доставки їжі додому. Один з провідних в країні операторів в цій галузі – Meituan – відвітував про різке зростання числа замовлень з побажанням безконтактної доставки. Для того щоб не псувати нерви і без того переляканим коронавірусом клієнтам, служби доставки почали активно використовувати методи, які дозволяють звести до мінімуму навіть теоретичні шанси на передачу інфекції від постачальника до покупця або навпаки. За такого методу використовуються безконтактні способи оплати (через сайт або мобільний додаток), або картою з функцією безконтактних платежів. Готівкові гроші є джерелом передачі і

поширення мікробів і бактерій. Для більшого переконання одержувачів у безпеці доставки, необхідно прикріплювати до пакетів з їжею картки з даними про прийняті виробником заходи, щодо дезінфекції.

У наших реаліях компанії, які займаються доставкою, повинні буди відповідальними і свідомими не тільки по відношенню до якості сервісу, заходів безпеки, але і здоров'я і добробуту своїх співробітників. Персонал повинен носити маски, дезінфікувати посуд, у виробничих приміщеннях повинні бути встановлені бактерицидні лампи. Всім кур'ерам надаються рекомендації – частіше мити руки, утримуватися від рукостискань і користуватися антисептичними гелями, а також звертатися до медиків за перших ознаках поганого самопочуття. Популярність послуги доставки готової їжі зростатиме і, ймовірно, продовжить рости в короткостроковій перспективі, оскільки споживачі більше часу проводять вдома, а робити висновки складно. За оптимістичних прогнозів до 2023 року український ринок доставки їжі виросте до 35 млн дол. США. З них доставка з ресторанів забезпечить \$ 23,6 млн дол. США, а онлайн-платформи – 11,5 млн дол. США.

**О.П. Ткаченко**, канд. екон. наук (*ХДУХТ, Харків*)

## **АНТИКРИЗОВЕ УПРАВЛІННЯ РЕСТОРАННИМ БІЗНЕСОМ У СУЧАСНИХ УМОВАХ**

Управління підприємствами ресторанного бізнесу ускладнюється функціонуванням в умовах глобальної економічної кризи, які характеризуються зниженням економічних можливостей та гальмуванням бізнес-процесів підприємств. За таких умов підвищується роль управління фінансами і фінансовою стабільністю з метою збереження життєздатності підприємства. Введення обмежень на скупчення людей, у зв'язку з провадженими карантинними заходами, безпосередньо вплинуло на діяльність ресторанного бізнесу. Згідно з рішенням уряду допускається лише приготування їжі і доставка замовнику.

За оцінками експертів ресторанного бізнесу карантин через пандемію коронавіруса викличе одну з найбільших криз у сфері HoReCa в Україні за останні роки. Прогнозується як повна зупинка закладів до спаду виручки на 50–80%; значна частина підприємств ресторанного бізнесу, що припинила діяльність під час карантину уже ніколи її не відновлять. Ресторатори заявляють про критичне падіння доходів, намагаються оптимізувати бізнес-процеси, впроваджують