УДК 65.012.23:640.432 (477.54)

JEL classification: L83, O21

Віктор СЕЛЮТІН

кандидат економічних наук, доцент,
кафедра менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
Харківський державний університет
харчування та торгівлі, Україна
E-mail: sinps@meta.ua
<https://orcid.org/0000-0003-4155-4408>
<http://www.researcherid.com/rid/AAK-6552-2020>

Леонід ЯЦУН

доктор економічних наук, професор,
кафедра менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
Харківський державний університет
харчування та торгівлі, Україна
E-mail: yatsun@meta.ua
<https://orcid.org/0000-0002-8576-2543>
<http://www.researcherid.com/rid/AAK-7403-2020>

Олександр ОЛЬШАНСЬКИЙ

кандидат економічних наук, доцент,
кафедра менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
Харківський державний університет
харчування та торгівлі, Україна
E-mail: alex_olshanskiy@ukr.net
<https://orcid.org/0000-0002-8128-9795>
<http://www.researcherid.com/rid/AAK-5421-2020>

© Віктор Селютін, Леонід Яцун,
Олександр Ольшанський, 2020

Отримано: 23.01.2020 р.
Прорецензовано: 15.02.2020 р.
Рекомендовано до друку: 26.02.2020 р.
Опубліковано: 28.02.2020 р.

Ця стаття розповсюджується на умовах ліцензії Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0, яка дозволяє необмежене повторне використання, розповсюдження та відтворення на будь-якому носії, за умови правильного цитування оригінальної роботи.

Віктор Селютін (Україна)
Леонід Яцун (Україна)
Олександр Ольшанський (Україна)

SWOT-F-АНАЛІЗ РЕСТОРАННОГО ГОСПОДАРСТВА М. ХАРКОВА

АНОТАЦІЯ

Вступ. У статті розглядаються питання оцінки ресторанного господарства м. Харкова як фрактальної системи за допомогою SWOT-f-аналізу. Сучасні уявлення про соціально-економічні системи базуються на синергетичній концепції, яка органічно пов'язана із теорією фракталів. За фрактальною структурою ресторанне господарство представляє собою семирівневу холархічну систему, яка містить такі детермінанти, як асортимент та якість ресторанної послуги, технології, менеджмент, маркетинг, зміни, форми кластеризації та конкурентоспроможність. Системність ресторанного господарства передбачає аналогічну структуру зовнішніх чинників. Одним із розповсюджених методів стратегічної оцінки є SWOT-аналіз. Запропонований метод SWOT-f-аналізу представляє модифікований інструмент стратегічного аналізу галузевих та регіонально-галузевих систем, які розглядаються як фрактальні структури, що забезпечує адекватність їх сприйняття та точність прогнозування.

Мета. Мета статті полягає у визначенні основних параметрів модифікованого SWOT-f-аналізу як стратегічного інструменту оцінки ресторанного господарства, оцінці сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей розвитку ресторанного господарства м. Харкова як фрактальної системи за трьома сценаріями: песимістичним, реалістичним та оптимістичним.

Метод. Для оцінки ресторанного господарства було використано модифікований SWOT-f-аналіз, який полягає у структуризації чинників впливу на діяльність підприємства за фрактальними принципами, а також передбачає застосування трьох сценаріїв розвитку: песимістичного, реалістичного та оптимістичного.

Результат. Визначено, що SWOT-f-аналіз є більш доцільним інструментом стратегічного аналізу, оскільки містить всі елементи класичного SWOT-аналізу; структурований як холархічна система, що надає їй більшої логічності; побудований на еволюційних принципах; має більш обґрунтований зв'язок між внутрішніми структурними елементами та чинниками зовнішнього середовища; а також дає можливість визначити межі постановки цілей розвитку підприємства за песимістичним, реалістичним та оптимістичним сценаріями.

Проведена оцінка сильних і слабких сторін, а також загроз і можливостей розвитку ресторанного господарства дозволила виявити більш логічний і структурований його профіль для кожного сценарію.

Селютін В., Яцун Л., Ольшанський О. SWOT-F-аналіз ресторанного господарства м. Харкова. *Економічний аналіз*. 2020. Том 30. № 1. Частина 1. С. 192-200.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.192>

Ключові слова: SWOT-f-аналіз; ресторанне господарство; фрактальна структуризація; сценарії розвитку; фрактальні елементи; фрактальні детермінанти.

UDC 65.012.23:640.432(477.54)

JEL classification: L83, O21

Viktor Seliutin (Ukraine)
Leonid Yatsun (Ukraine)
Oleksandr Olshanskiy (Ukraine)

Viktor SELIUTIN

PhD in Economics, Assistant Professor,
Department of Management of Foreign
Economic Activity,
Kharkiv State University of Food Technology and
Trade, Ukraine

E-mail: sinps@meta.ua<https://orcid.org/0000-0003-4155-4408><http://www.researcherid.com/rid/AAK-6552-2020>**Leonid YATSUN**

Doctor of Sciences (Economics), Professor,
Department of Management of Foreign
Economic Activity,
Kharkiv State University of Food Technology and
Trade, Ukraine

E-mail: yatsun@meta.ua<https://orcid.org/0000-0002-8576-2543><http://www.researcherid.com/rid/AAK-7403-2020>**Oleksandr OLSHANSKIY**

PhD, Assistant Professor,
Department of Management of Foreign
Economic Activity,
Kharkiv State University of Food Technology and
Trade, Ukraine

E-mail: alex_olshanskiy@ukr.net<https://orcid.org/0000-0002-8128-9795><http://www.researcherid.com/rid/AAK-5421-2020>

© Viktor Seliutin, Leonid Yatsun,
Oleksandr Olshanskiy, 2020

Received: 23.01.2020

Revised: 15.02.2020

Accepted: 26.02.2020

Online publication date: 28.02.2020

This is an Open Access article, distributed under the terms of the Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 license, which permits unrestricted re-use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.

SWOT-F-ANALYSIS OF RESTAURANT BUSINESS IN KHARKIV

ABSTRACT

Introduction. The article deals with the evaluation of the Kharkiv restaurant industry as a fractal system by means of SWOT-f analysis. Modern ideas about socio-economic systems are based on a synergistic concept that is organically linked to fractal theory. By fractal structure, the restaurant industry is a seven-tier holarchical system that contains such determinants as the assortment and quality of the restaurant service, technology, management, marketing, changes, forms of clustering and competitiveness. The systematic nature of the restaurant industry implies a similar structure of external factors. One of the common methods of strategic evaluation is SWOT analysis. The proposed method of SWOT-f analysis is a modified tool for strategic analysis of sectoral and regional-sectoral systems, which are considered as fractal structures, which ensures the adequacy of their perception and accuracy of forecasting.

Purpose of the article is to identify the main parameters of the modified SWOT-f analysis as a strategic tool for evaluating the restaurant industry, assessing the strengths and weaknesses, as well as threats and opportunities for the development of the restaurant industry in Kharkiv as a fractal system in three scenarios: pessimistic, realistic and optimistic.

Method. A modified SWOT-f analysis was used to evaluate the restaurant industry, which consists in structuring the factors of influence on the activity of the enterprise on fractal principles, and also assumes the application of three development scenarios: pessimistic, realistic and optimistic.

Result. It is determined that SWOT-f-analysis is a more expedient tool of strategic analysis, since it contains all elements of classical SWOT-analysis; structured as a holarchical system, which gives it greater logic; built on evolutionary principles; has a more reasonable connection between internal structural elements and environmental factors; and also allows to define the limits of setting the goals of the enterprise development in pessimistic, realistic and optimistic scenarios. The assessment of the strengths and weaknesses, as well as the threats and opportunities for the development of the restaurant industry allowed to identify a more logical and structured profile for each scenario.

Seliutin, V., Yatsun, L., & Olshanskiy, O. (2020). SWOT-F-analysis of restaurant business in Kharkiv. *Economic analysis*, 30 (1, Part 1), 192-200.

DOI: <https://doi.org/10.35774/econa2020.01.01.192>

Keywords: SWOT-f analysis; restaurant business; fractal structuring; development scenarios; fractal elements; fractal determinants.

Вступ

Синергетична концепція розвитку соціально-економічних систем передбачає розгляд ресторанного господарства як фрактальної структури [1; 2]. Такий підхід ґрунтується на важливих системних властивостях, до яких в першу чергу відносяться відкритість і холархічність ресторанного господарства, а також його самоорганізація. Запропонована структура суб'єктів господарювання включає такі фрактальні детермінанти, як асортимент та якість ресторанної послуги; технології виробництва, обслуговування та реалізації ресторанної послуги; сукупність бізнес-процесів та системи управління ними (взаємодія суб'єкта та об'єкту); потенціал підприємства ресторанного господарства, сформований відповідно до попиту на ресторанну послугу; зміни (еволюційні, революційні); тип (рівень) організації ресторанного господарства: тип, концепція, формат, об'єднання (статутні, договірні) (мережі, кластери) та конкурентоспроможність підприємства [3].

Враховуючи фрактальність надсистеми ресторанного господарства, вважаємо її структуру подібною внутрішній структурі кожного підприємства. Так, вміст фрактальної детермінанти «Асортимент та якість ресторанної послуги» підприємства можна вважати подібним такому ж фрактальному елементу на галузевому або територіально-галузевому рівні. Подібними є технології виробництва та обслуговування, системи менеджменту, тощо. Однак, подібність не означає тотожності. Для соціально-економічних систем «подібність передбачає найширший спектр варіацій від тотожності до «розмитості», що межує з неподібністю» [4].

Нові погляди на ресторанне господарство визначають застосування удосконалених методів діагностики та прогнозування його розвитку. Досвід використання різних методів стратегічної діагностики підприємств виявив найбільш прийнятний – SWOT-аналіз [5]. Враховуючи фрактальну структуру ресторанного господарства як на рівні підприємства, так і на рівні галузі, пропонується трансформувати цей метод у модифікований SWOT-f-аналіз.

Мета статті

Мета статті полягає у визначенні основних параметрів модифікованого SWOT-f-аналізу як стратегічного інструменту оцінки ресторанного господарства, оцінці сильних та слабких сторін, а також загроз та можливостей розвитку ресторанного господарства м. Харкова за трьома сценаріями: песимістичним, реалістичним та оптимістичним.

Виклад основного матеріалу дослідження

Використання SWOT-аналізу в процесі стратегічної діагностики підприємств пов'язано з його відносними перевагами. Класичний SWOT-аналіз передбачає оцінку позиції підприємства за такими критеріями:

- фінансові ресурси: джерела фінансування, можливості отримання доходу, інвестиції;
- фізичні ресурси: обладнання, місцеположення, нерухомість;
- людські ресурси: співробітники, цільова аудиторія;
- доступ до природних ресурсів, патенти, авторські права;
- внутрішні процеси: тренінги, мотиваційні програми для персоналу та програми лояльності для клієнтів, ієрархічна структура підрозділів тощо.

Після визначення сильних і слабких сторін підприємства переходять до аналізу зовнішніх чинників з точки зору можливостей і загроз, які вони несуть. Зазвичай досліджуються:

- ринкові тенденції: поява нових продуктів чи технологій, зміни споживчих вподобань цільової аудиторії;
- відносини з клієнтами та постачальниками;
- економічні тенденції: глобалізація чи захист національних виробників, конкуренція, зміна світового попиту;
- зовнішнє фінансування;
- демографічні показники: чисельність та вік населення, купівельна спроможність, цінності;
- політичні, екологічні, економічні обмеження та регуляції.

Сутність модифікації полягає у структуризації чинників впливу на діяльність підприємства, які структуровано за фрактальними принципами (рис. 1). Відповідно до фрактальної структури підприємства зовнішні чинники мають відповідну семирівневу ієрархію. Обраний підхід вважається більш доцільним, оскільки: містить всі елементи класичного SWOT-аналізу; структурований як холархічна система, що надає їй більшої логічності; побудований на еволюційних принципах; має більш обґрунтований зв'язок між внутрішніми структурними елементами та чинниками зовнішнього середовища. Враховуючи різні можливості розвитку подій, оцінку загроз і можливостей пропонується здійснювати за трьома сценаріями: песимістичним, реалістичним та оптимістичним.

Для проведення SWOT-f-аналізу підприємств були виявлені особливості та перспективні тенденції розвитку ресторанного господарства в Харківській області, що дозволило систематизувати їх залежно від фрактальних елементів його організації (табл. 1).

Вважаємо, що певний чинник, що належить до конкретного фрактального елемента, діє

переважно на відповідну фрактальну детермінанту підприємства ресторанного господарства.

Оцінка сильних і слабких сторін фрактальної структури чинників ресторанного господарства наведена у табл. 2.

Рис. 1. Поле SWOT- f-аналізу

Результати експертного оцінювання сильних і слабких сторін фрактальної структури чинників ресторанного господарства свідчать про високу питому вагу слабких сторін (38,4%), пов'язаних з асортиментом та якістю ресторанної продукції. Це зумовлено нерівномірною якістю ресторанних послуг, їх невисокою інноваційністю ресторанних послуг, 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 загроз і можливостей здійснювалась за трьома сценаріями: песимістичний, реалістичний та оптимістичний. У таблицях 3-5 представлені зведені

результати цих оцінок з розрахунком питомої ваги кожного чинника на певному фрактальному рівні.

Оцінка фрактальної структури чинників ресторанного господарства дозволяє зробити певні висновки, які можуть бути корисними для вибору напрямку 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 (шляхи) подолання головної загрози, тобто через зміну асортименту та удосконалення системи управління можна подолати головну.

Таблиця 1. Особливості та перспективні тенденції розвитку ресторанного господарства в Харківській області

Фрактальні елементи ресторанного господарства	Чинники впливу на тенденції розвитку	Сучасні особливості розвитку ресторанного господарства в Харківській області	Перспективні тенденції розвитку ресторанного господарства
Конкурентоспроможність ресторанного господарства	Економіка, політика, культура	Військові дії в країні та кризові явища в соціально-економічній сфері	Підвищення лояльності споживачів Сформований ринок ресторанних послуг Висока конкуренція на ринку ресторанних послуг
Організація системи РГ: концепція, заклад, формат, об'єднання (статутні, договірні)	Доходи населення	Зниження фінансових можливостей у населення для відвідування закладів РГ	Створення сприятливих умов для підтримки малого і середнього підприємництва Наявність підприємств різного рівня якості послуг і різного цінового рівня Відкриття ресторанних закладів у торгових і торгово-розважальних центрах
Зміни (еволюційні, революційні)	Зміна споживчих запитів та переваг Розвиток ділового, освітнього та агротуризму	Підвищення інвестиційної привабливості РГ	Відкриття нових сучасних закладів: Free Floor, фуд-кортів, концептуальних РПГ, закладів, що пропонують вегетаріанські страви, салат-барів, суп-кафе, тощо Стийкий ріст обсягів товарообороту ресторанного господарства Розвиток сучасних форм надання ресторанних послуг (доставка страв на дом із віртуальних ресторанів, антикафе, кейтеринг, приготування страв у присутності відвідувачів) Розвиток фудтраків («кафе на колесах») різного типу: кав'ярні морозиво, кондитерські гриль-бари, традиційні фаст-фуди, піцерії, пересувні пивоварні, тощо Розвиток підприємств переміщується із центральної частини міста у спальні райони, що забезпечує територіальну доступність послуг Поширення спектру додаткових послуг
Потенціал системи РГ, сформований відповідно до попиту на ресторанну послугу	Зміна структури попиту та пропозиції	Зростання частки ресторанів (зміна культури споживання)	Ефективні маркетингові комунікації: інтерактивне (електронне) меню, екрани-планшети на столах, сенсорні дисплеї, застосування QR-коду, використання тривимірних проєкцій і відео-мепінга для демонстрації приготування страв Додаток для iPad «Breadcrumbs» Наявність освітніх закладів, що здійснюють початкову та вищу професійну підготовку фахівців у сфері ресторанних послуг
Сукупність бізнес-процесів та системи управління ними (взаємодія суб'єкта та об'єкту)	Інноваційне оновлення бізнес-моделей РГ	Поступове зростання роздрібного товарообороту РГ	Вибір оптимального вектору трансформації діючих бізнес-моделей Система web-моніторингу дотримання санітарних норм і правил безпеки, телекомунікаційні технології, тощо
Технології виробництва та обслуговування	Автоматизація бізнес-процесів	Поглиблення спеціалізації РГ	Підвищення рівня автоматизації та інформатизації бізнес-процесів: технології LED оповіщення, харчові 3D принтери, сенсорні виробники їжі. Формат «open kitchen» («відкрита кухня») Технології Termomix, молекулярної дистиляції, аромодистиляції, сферифікації, вакуумного маринування, низькотемпературної обробки, Foodpairing
Асортимент ресторанної продукції	Кон'юнктура споживчого ринку	Підвищення вимог до якості сервісу та організації роботи персоналу	Посилення тенденції здорового харчування: філософія «повільної їжі» або гастрономічна концепція «слоу фуд» Розширення пропозиції національних страв Включення в меню крафтової продукції (пива, брендів, віскі, джина, інших напоїв) Пропозиція страв функціонального призначення Розробка інноваційних біологічно активних добавок на основі рослинної та іншої сировини Пропозиція безглютенового хліба і десертів

Таблиця 2. Оцінка сильних і слабких сторін фрактальної структури чинників ресторанного господарства

Фрактальні елементи	Значимість, a_i	Чинник	Оцінка чинників	
			Слабкі сторони (-5)	Сильні сторони (+5)
1. Економіка, суспільство	0,1	1.1. Вигідне транзитне географічне положення		+4
		1.2. Перетин міграційних шляхів		+5
		1.3. Значущі історичні об'єкти		+3
		1.4. Відсутність загальної концепції удосконалення та розвитку ресторанного господарства регіону	-3	
		1.5. Проникнення на ринок контрафактної, низькоякісної продукції	-2	
		1.6. Відсутність звички харчуватися поза домом	-5	
		1.7. Низька купівельна спроможність населення	-5	
		Всього	-15	+12
		Зважена оцінка	-1,5	+1,2
2. Галузь (кластери)	0,1	2.1. Розвинений науково-індустріальний центр як стимул бізнес-туризму		+4
		2.2. Розвинена ресурсна база		+3
		2.3. Наявність освітніх закладів, що здійснюють початкову та вищу професійну підготовку фахівців у сфері ресторанних послуг		+5
		2.4. Відкриття нових сучасних закладів		+5
		2.5. Розвинена інфраструктура ресторанного господарства		+3
		2.6. Відкриття ресторанних закладів у торгових і торгово-розважальних центрах		+2
		2.7. Наявність підприємств різного рівня якості послуг і різного цінового рівня		+2
		2.8. Нерозвинена мережа ресторанного господарства на периферії	-3	
		Всього	-3	+24
		Зважена оцінка	-0,3	+2,4
		3. Підприємство-Ринок	0,2	3.1. Недостатній рівень інформаційного та рекламного забезпечення
3.2. Висока конкуренція на ринку ресторанних послуг				+2
3.3. Ефективні маркетингові комунікації				+3
Всього	-3			+5
Зважена оцінка	-0,3			+0,5
4. Менеджмент, персонал	0,2	4.1. Значний досвід ведення ресторанного бізнесу		+5
		4.2. Недосконале управління підприємствами ресторанного господарства	-2	
		4.3. Високий рівень кваліфікації операційного персоналу		+3
		4.4. Невисока ефективність стратегічного управління	-3	
		Всього	-5	+8
		Зважена оцінка	-1,0	+1,6
5. Бізнес-процеси	0,2	5.1. Значна частка застарілих основних фондів	-5	
		5.2. Висока культура обслуговування		+1
		5.3. Недостатній рівень інформатизації бізнес-процесів	-2	
		Всього	-7	+1
		Зважена оцінка	-1,4	+0,2
6. Асортимент та якість ресторанної продукції	0,2	6.1. Нерівномірна якість ресторанних послуг	-4	
		6.2. Невисока інноваційність ресторанних послуг	-1	
		6.3. Широкий асортимент ресторанних послуг		+4
		6.4. Недостатня пропозиція національної кухні	-1	
		6.5. Недостатня пропозиція фірмових страв	-3	
		Всього	-14	+4
		Зважена оцінка	-2,8	+0,8
Підсумок			-7,3	6,7

Таблиця 3. Оцінка фрактальної структури ресторанного господарства (песимістична)

Фрактальні елементи	Загроза		Можливість	
	Бали	%	Бали	%
1. Економіка, суспільство	-1,3	17,6	+0,4	25,0
2. Галузь (кластери)	-1,3	17,6	0	0
3. Підприємство-Ринок	-1,6	21,6	0	0
4. Менеджмент, персонал	-1,4	18,9	+0,4	25,0
5. Бізнес-процеси	-0,4	5,4	+0,8	50,0
6. Асортимент та якість ресторанної продукції	-1,4	18,9	0	0
Разом	-7,4	100,0	+1,6	100,0

Таблиця 4. Оцінка фрактальної структури ресторанного господарства (реалістична)

Фрактальні елементи	Загроза		Можливість	
	Бали	%	Бали	%
1. Економіка, суспільство	0		+1,5	21,7
2. Галузь (кластери)	0		+0,8	11,6
3. Підприємство-Ринок	0		+1,0	14,5
4. Менеджмент, персонал	-0,4	50,0	+1,0	14,5
5. Бізнес-процеси	0		+1,8	26,1
6. Асортимент та якість ресторанної продукції	-0,4	50,0	+0,8	11,6
Разом	-0,8	100	+6,9	100

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 (табл. 5) 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 (табл. 5) 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 (їх питома вага складає 12,4 і 11,6%, відповідно).

Таблиця 5. Оцінка фрактальної структури ресторанного господарства (оптимістична)

Фрактальні елементи	Загроза		Можливість	
	Бали	%	Бали	%
1. Економіка, суспільство	0		+2,8	21,7
2. Галузь (кластери)	0		+1,5	11,6
3. Підприємство-Ринок	0		+2,2	17,1
4. Менеджмент, персонал	0		+1,6	12,4
5. Бізнес-процеси	0		+2,6	20,2
6. Асортимент та якість ресторанної продукції	0		+2,2	17,1
Разом	0	100	+12,9	100

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 фрактальними 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 бали (5,4% від усіх загроз).

Висновки та перспективи подальших розвідок

Сучасні погляди на ресторанне господарство визначають застосування удосконалених методів діагностики та прогнозування його розвитку. Досвід використання різних методів стратегічної діагностики підприємств виявив найбільш прийнятний – SWOT-аналіз. Враховуючи фрактальну структуру ресторанного господарства як на рівні підприємства, так і на рівні галузі,

запропоновано трансформувати цей метод у модифікований SWOT-f-аналіз.

Сутність модифікації полягає у структуризації чинників впливу на діяльність підприємства за фрактальними принципами. Відповідно до фрактальної структури підприємства зовнішні чинники мають відповідну семирівневу ієрархію.

Оскільки обраний підхід містить всі елементи класичного SWOT-аналізу; структурований як холархічна система, що надає їй більшої логічності; побудований на еволюційних принципах; має більш обґрунтований зв'язок між внутрішніми структурними елементами та чинниками зовнішнього середовища; а також дає можливість визначити межі постановки цілей розвитку підприємства за песимістичним, реалістичним та оптимістичним сценаріями, – вважаємо SWOT-f-аналіз більш доцільним.

Подальші дослідження у напрямку удосконалення запропонованої методики пов'язані із виявленням ступеню залежності між фрактальними елементами зовнішнього середовища та фрактальними детермінантами ресторанного господарства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Варнеке Х.-Ю. Революция в предпринимательской культуре. Фрактальное предприятие. Москва: МАИК «Наука/Интерпериодика», 1999. 270 с.
2. Яцун Л. М., Селютин С. В. Застосування еволюційних принципів для формування збалансованих стратегій підприємств ресторанного господарства. Матеріали XIV Mezinárodní vědecko - praktická konference «VĚDECKÍ POKROK NA PŘELOMU TYSYACHALETY-2018» (22-30 května 2018 r.), Volume 7 : Praha. Publishing House «Education and Science». С. 64-66.
3. Селютин С. В. Стратегічне управління підприємствами ресторанного господарства : дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.00.04. Харків: ХДУХТ. 2019. 325 с.
4. Трунова О., Скитер И. Использование фрактального анализа для исследования динамики сложных систем. Математическое и имитационное моделирование систем: Восьмая международная науч.-практ. конф., 24–28 июня 2013 г. ; тезисы докл. Чернигов, ЧНТУ, 2013. С. 296–299.
5. Шляхта О. М. SWOT-аналіз як інструмент стратегічного менеджменту підприємства. *Економічний простір*. 2012. Вип. 68. С. 301-309. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2012_68_35

REFERENCES

1. Varneke, Kh.-Yu. (1999). *Revolutsiya v predprinyatel'skoy kul'ture. Fraktal'noe predpriyatie*. Moscow : Nauka/Interperiodika. [in Russian].
2. Yatsun, L. M., & Selyutin, S. V. (2018). Zastosuvannya evolyutsiynykh pryntsyviv dlya formuvannya zbalansovanykh stratehiy pidpryemstv restorannoho hospodarstva. *Materiály XIV Mezinárodní vědecko - praktická konference «VĚDECKÍ POKROK NA PŘELOMU TYSYACHALETY-2018»*, Vol. 7 : Praha. Publishing House «Education and Science». p. 64-66. [in Ukrainian].
3. Seliutin, S. V. (2019) *Stratehichne upravlinnya pidpryemstvamy restorannoho hospodarstva [Strategic management of restaurant businesses]: dys. na zdobuttya nauk. stupenya kand. ekon. nauk : spets. 08.00.04. KH. : KHDUKHT. 325 p.* [in Ukrainian]

4. Trunova, O., & Skyter, Y. (2013). *Ispol'zovanie fraktal'noho analiza dlya issledovaniya dinamiki slozhnykh system* [Using fractal analysis to study the dynamics of complex systems]. VIII mezhdunarodnaya nauch.-prakt. konf., Chernihiv, CHNTU, p. 296–299. [in Russian].
5. Shlyakhta, O. M. (2012). SWOT-analiz yak instrument stratehichnoho menedzhmentu pidpryyemstva [SWOT analysis as a tool for strategic management]. *Ekonomichnyy prostir* – Economic Space, 68, 301-309. Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2012_68_35 [in Ukrainian].