

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет

Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота магістра

на тему: «ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА  
СФЕРИ ПОСЛУГ»

Виконала: студентка 2 курсу, групи ЕНз-21

Спеціальності 073 «Менеджмент»  
Освітньо-професійної програми  
«Менеджмент організацій»

\_\_\_\_\_ Юлія СУЧКОВА

Керівник наукової роботи:  
доктор економічних наук,  
професор

\_\_\_\_\_ Людмила КАЛІНІЧЕНКО

Рецензент:  
кандидат економічних наук, доцент  
проректор з науково-дослідної роботи  
Харківського гуманітарного університету  
«Народна українська академія»

\_\_\_\_\_ Ольга ІВАНОВА

Харків – 2022



зицію досліджуваного підприємства та оцінити його конкурентоспроможність на ринку послуг громадського харчування на ринку м. Харкова; розробити проєкт впровадження концепції бережливого виробництва та апробувати авторський алгоритм для забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг громадського харчування.

#### 4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження плану кваліфікаційної роботи магістра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом.
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи.
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Підготовка третього розділу кваліфікаційної роботи.
5	Доопрацювання третього розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи магістра; оформлення списку використаних джерел.
6	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
7	Подання роботи на кафедрі.

5. Дата видачі завдання « 30 » вересня 2022 р.

**Здобувач вищої освіти**

\_\_\_\_\_ Юлія СУЧКОВА  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Керівник роботи**

\_\_\_\_\_ Людмила КАЛІНІЧЕНКО  
(підпис) (прізвище та ініціали)

**Гарант освітньої програми**

\_\_\_\_\_ Ганна ДОРОШЕНКО  
(підпис) (прізвище та ініціали)

## ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ	9
1.1. Сутнісні характеристики ринку послуг громадського харчування	9
1.2. Конкурентоспроможність як чинник впливу на підприємства сфери послуг громадського харчування	17
РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ	24
2.1. Дослідження основних тенденцій ринку послуг громадського харчування та оцінка стратегічної позиції ресторану «Мафія» на даному ринку	24
2.2. Тенденції споживачів послуг громадського харчування у м. Харкові та діагностика їх основних цінностей	44
РОЗДІЛ 3. РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА В ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ «МАФІА»	60
3.1. Розробка концепції проекту впровадження бережливого виробництва в діяльність ресторану «Мафія»	60
3.2. Розробка плану заходів з проекту впровадження бережливого виробництва в процес обслуговування відвідників ресторану «Мафія»	67
ВИСНОВКИ	84
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	86
ДОДАТКИ	93

## ВСТУП

У разі жорсткої конкуренції ефективна робота підприємства над ринком, а, часом, та її виживання багато в чому залежить від заходів, які вживаються для підвищення конкурентоспроможності виробленої продукції/послуг і підприємства в цілому. Це можливо лише за умови відповідності реалізованої компанією продукції сучасним умовам ринку та актуальним вимогам споживачів. Також щоб підвищити рівень прибутковості підприємствам необхідно домагатися зниження собівартості продукції, що виробляється, без шкоди для її якості.

За даними Департаменту промисловості та розвитку підприємництва м. Києва, загальний економічний спад та зниження добробуту населення призвели до зниження кількості відвідувачів у закладах громадського харчування. А підвищення обороту громадського харчування багато в чому пояснюється лише підвищенням цін на послуги.

В умовах конкуренції стає дедалі гострішим на ринку успіх, який отримують ті підприємства, які йдуть назустріч споживачеві і надають продукт/послугу за найвищою якістю і нижчою ціною. Тобто ті, хто розуміє необхідність повної адаптації під споживача.

Серед безлічі існуючих методик, що дозволяють забезпечити такий комплексний підхід і підвищити ефективність виробництва, можна виділити систему бережливого виробництва (Lean), яка останніми роками набуває все більшої популярності, але й піддається справедливій критиці з боку практичного застосування.

Девіз Lean-менеджменту – створення цінності без втрат з погляду клієнта. Інструменти та методи бережливого виробництва повністю відповідають меті підприємства – бути конкурентоспроможним, не вимагають залучення додаткових інвестицій, підвищуючи при цьому якість, скорочуючи час виготовлення продукту/реалізації послуги та, що найважливіше, його вартість.

Під цінністю мається на увазі той товар чи послуга, яку готовий придбати покупець, а під процесом створення цінності – не просто окремо взятий учасник виготовлення продукції, а весь виробничий ланцюг в цілому, починаючи від постачальника матеріалів і закінчуючи безпосередньо споживачем.

У роботі буде розроблено проект підвищення конкурентоспроможності мережі ресторану «Mafia» за допомогою застосування інструментів бережливого виробництва.

Об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи є ринок послуг громадського харчування м. Харкова.

Предметом дослідження кваліфікаційної роботи є управлінські рішення щодо підвищення конкурентоспроможності ресторану «Mafia» на ринку послуг громадського харчування у м. Харків.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є розробка та обґрунтування доцільності підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг громадського харчування.

Відповідно до поставленої мети, в ході дослідження кваліфікаційної роботи магістра передбачається вирішення наступних завдань:

- розглянути теоретичні аспекти застосування технологій бережливого виробництва для підвищення конкурентоспроможності підприємства сфери послуг громадського харчування та розробити авторську методику оцінки конкурентоспроможності;
- дослідити та ідентифікувати інструменти бережливого виробництва для усунення втрат на підприємствах сфери послуг громадського харчування та розробити алгоритм впровадження концепції бережливого виробництва;
- проаналізувати поточну стратегічну позицію досліджуваного підприємства та оцінити його конкурентоспроможність на ринку послуг громадського харчування на ринку м. Харкова;

— розробити проект впровадження концепції бережливого виробництва та апробувати авторський алгоритм для забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства сфери послуг громадського харчування.

Інформаційну базу кваліфікаційної роботи магістра складають роботи вітчизняних та заграничних спеціалістів у галузі маркетингу, менеджменту та економіки, таких як Г. Л. Багієв, Ф. Котлер, І. В. Котляревська, Ж. Ж. Ламбен, М. Г. Миронов, Р. А. Фатхутдінов та ін.

Питання, що стосуються конкуренції, методів підвищення конкурентоспроможності та формування конкурентних переваг, у тому числі у сфері послуг, відображені у фундаментальних роботах Г. Л. Азоїва, К. Р. Макконнелла, М. Г. Миронова, М. Портера, Н. А. Савельєвої, С. А. Фасхієва.

Для вивчення факторів задоволеності послугами сфери громадського харчування, розвиток яких сприяють підвищенню конкурентоспроможності компанії, аналізувалися роботи таких дослідників як Н. Кано, Е. Торрес, С. Кліне, У. Екінці, С. Прентіс, М. Чанд, Д. Солнет і т.д..

Серед авторів, які займаються питаннями методології бережливого виробництва, у тому числі впровадження цієї концепції на підприємствах, слід виділити Д. Вумека, Н. С. Давидову, М. А. Ілишева, Д. Лайкера, У. Левінсона, Д. Майєра, Д. Воно та Р. Реріка.

Проте тема застосування концепції бережливого виробництва для підприємства сфери послуг громадського харчування з підвищення його конкурентоспроможності не розглядалася жодним із авторів до нашого часу. Відповідно, було запропоновано вивчити можливість застосування принципів та інструментів бережливого виробництва на підприємстві громадського харчування та виявити, як реалізація даної концепції позначиться на рівні його конкурентоспроможності.

Основні пункти наукової новизни:

1. Запропоновано адаптовану для підприємств сфери громадського харчування методику оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка обґрунтовує перевагу показника задоволеності споживачів як пріоритетного індикатора конкурентоспроможності підприємства на ринку громадського харчування перед фінансовими показниками.
2. Розроблено Матрицю вибору «втрати – інструменти бережливого виробництва (далі – ОВ)» для галузі громадського харчування з ідентифікацією та класифікацією основних інструментів та методів боротьби з кожним видом втрат.
3. Розроблено авторський алгоритм впровадження концепції бережливого виробництва для забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства, заснований на поетапному використанні інструментів та методів бережливого виробництва в діяльності підприємства.

Практична значущість роботи полягає в тому, що зроблені теоретичні висновки та отримані практичні результати можуть бути використані для розробки заходів для підвищення рівня конкурентоспроможності мережі ресторану «Mafia» на ринку ресторанних послуг м. Харкова та завоювання міцної конкурентної позиції.

Емпіричною базою роботи послужили звіти про фінансово-господарську діяльність підприємства, статистичні матеріали, експертні оцінки фахівців, власні розрахунки автора та дані, опубліковані у засобах масової інформації.

Апробація результатів роботи відображена у статті ХСІ Міжнародної наукової конференції «Актуальные научные исследования в современном мире».

# РОЗДІЛ 1

## ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ ПІДВИЩЕННЯ КОНКУРЕНТОСПОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ

### 1.1. Сутнісні характеристики ринку послуг громадського харчування

На етапі розвитку інформаційних технологій, засобів транспорту та зв'язку, способів передачі, спостерігається як стирання кордонів в Інтернет мережі, так й підвищення мобільності населення. Завдяки досягненням технологічного прогресу стираються відстані, зростають швидкості, удосконалюється якість та збільшується кількість послуг, які сучасний бізнес може запропонувати суспільству.

Сучасна парадигма економічного розвитку заснована на впровадженні та широкому використанні наукомістких, високотехнологічних, автоматизованих виробництв та комп'ютерних технологій. Телекомунікації та зв'язок, комп'ютерні технології, фінансовий сектор, транспорт, торгівля та громадське харчування, охорона здоров'я та соціальне забезпечення, житлово-комунальне господарство та побутове обслуговування, туризм – всі перераховані види діяльності безпосередньо впливають на якість та рівень життя людей, утворюючи великий сектор економіки – сферу послуг.

Послуги у сфері громадського харчування є результатом діяльності підприємств цієї сфери, основна мета яких полягає у задоволенні потреб населення у харчуванні [50].

Висока комплексність і тісний взаємозв'язок послуг громадського харчування з іншими секторами сфери послуг роблять цей сектор однією з найважливіших у теперішній час (рис.1.1). Мультиплікативний ефект від даної сфери впливає на економічний розвиток суміжних галузей і секторів і, як наслідок, економічне зростання в країні.



Рисунок 1.1. – Місце громадського харчування у сфері послуг. *Джерело: складено автором на основі джерел [50]*

Можна стверджувати, що сектор громадського харчування є важливою частиною соціальної інфраструктури, його роль є досить значущою і спрямована на виконання головної функції – створення комплексу умов для розвитку економіки та забезпечення нормальної життєдіяльності людини.

Враховуючи комплексність послуг ринку громадського харчування, а також численну кількість учасників процесу їх споживання, дуже важливо детальніше зупинитися на специфічних особливостях, які є спільними для більшості послуг та характеристиками, що є відмінними.

Для початку звернемо увагу на характеристики, які властиві будь-якій послугі [2]:

1. Послуга невлотима і не матеріальна. Оцінити якість послуги споживач може тільки у момент надання, а найчастіше взагалі після якогось часу, у разі має місце так зване «довірче споживання». Тому, як правило,

клієнт повинен на слово повірити виробнику, що отримає очікуваний ефект.

2. Якість послуги непостійна. Процес виробництва та споживання послуги залежить від багатьох факторів: місця, часу, умов та людського фактора.
3. Послуга невіддільна від джерела. Виробництво та споживання послуги відбувається одночасно, важлива поведінка співробітників.
4. Послуга не зберігається. Послуга не може бути збережена для подальшого продажу чи використання.

Відмінні характеристики послуг, що належать до сектору громадського харчування, представлені на рис. 1.2.

Виходячи з рис. 1.2, що відображає специфіку послуг ринку громадського харчування, очевидно, що, даним послугам властиві характерні для більшості послуг ознаки, що говорить про приналежність громадського харчування до однієї із форм торгівлі послугами.

У доповнення, у сфері громадського харчування можна виділити інші основні елементи послуг.

По-перше, специфіка послуг значною мірою визначається конкретним форматом підприємства. Так, сфера послуг громадського харчування включає в себе різні за формою власності, орієнтації на споживача, різні між собою за ціною політикою закладу громадського харчування: ресторани, кафе, їдальні та ін.

По-друге, основні послуги у сфері громадського харчування виявляються за рахунок організації харчування, які мають бути розраховані на різні категорії споживачів в залежності від їх економічних можливостей, смакових уподобань, стану здоров'я, національної приналежності, віку, статі тощо.

По-третє, на послуги накладається відбиток своєрідності самих споживачів – осіб, які мають намір чи необхідність харчування за межами дому.

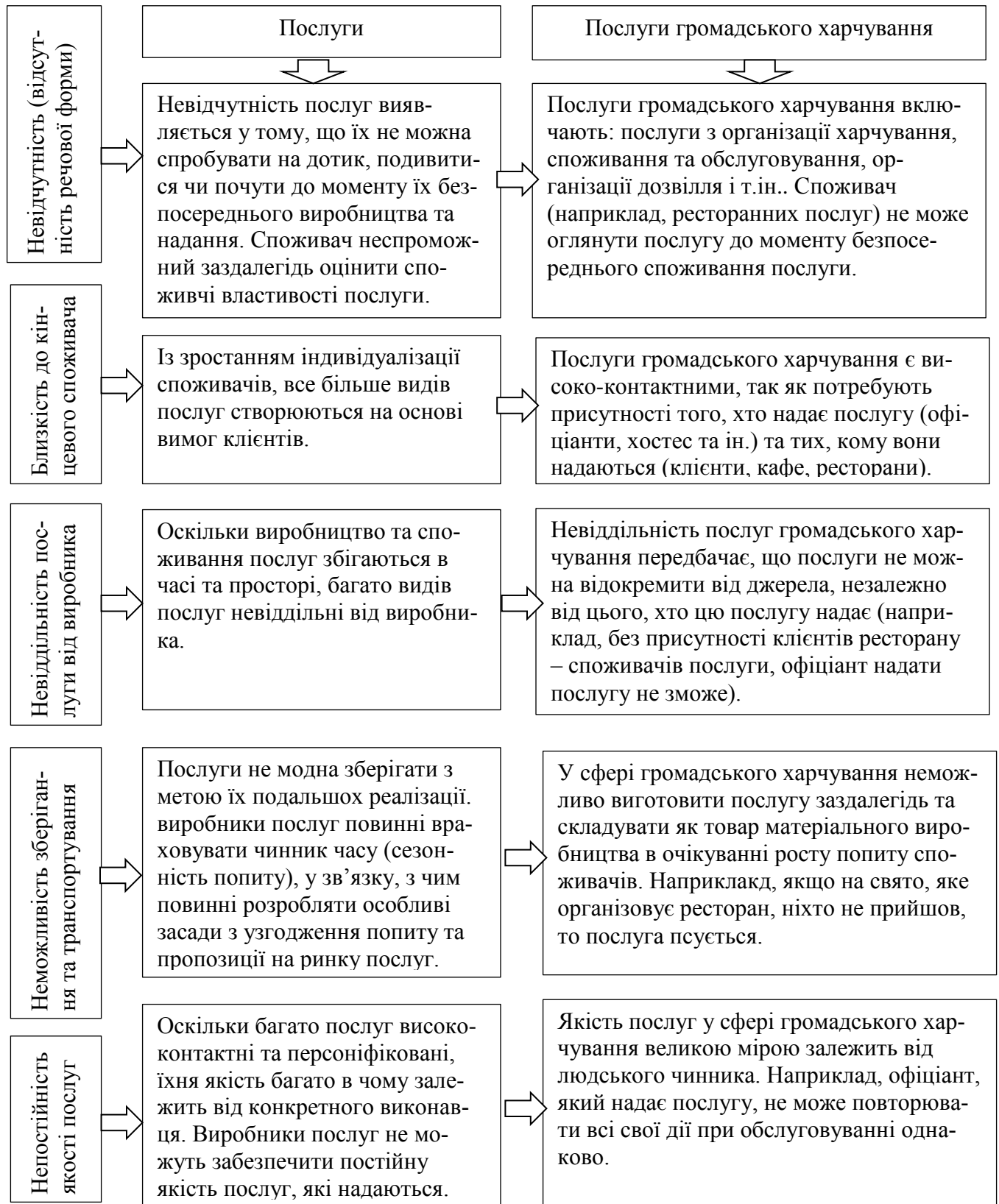


Рисунок 1.2. – Специфіка послуг громадського харчування. Джерело: складено автором на основі джерел [33]

За рівнем важливості для споживача виділяють такі категорії:

1. Основні послуги: включають харчування.
2. Додаткові послуги: такі як організація дозвільних заходів, доставка готових страв тощо.

Причому, якщо перша категорія послуг завжди платна, то друга категорія може бути як безкоштовною, так і надаватися за певним преїскурантом.

Під ринком послуг громадського харчування розуміється сукупність конкретних економічних відносин та зв'язків, що виникають між покупцями (клієнтами закладів громадського харчування) та продавцями (ресторани, кафе, їдальні тощо) з приводу надання та подальшого користування тією чи іншою послугою. З огляду на це варто розглянути основні складові ринку послуг громадського харчування, де важливе місце відводиться суб'єктам та об'єктам цього сектору (рис. 1.3). За допомогою закладів громадського харчування, а також покупців послуг відбувається формування попиту та пропозиції на ринку.

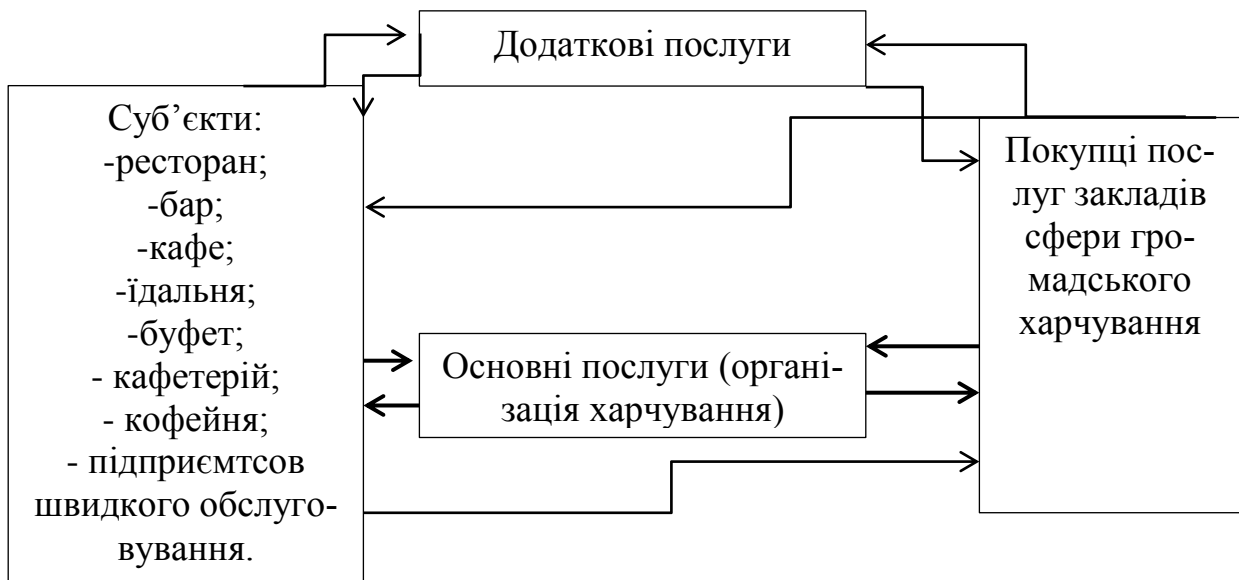


Рисунок 1.3. – Об'єкти та суб'єкти ринку послуг громадського харчування.

*Джерело: складено автором*

У цьому під попитом послуги громадського харчування розуміють потребу людей у харчуванні, організації свого дозвілля тощо. У кількісному вираженні, забезпечена грошима та представлена на ринку; під пропозицією послуг громадського харчування – обсяг послуг, призначених на продаж покупцям у певний час.

Представниками пропозиції у сфері громадського харчування є ресторани, кафе, їдальня тощо, розраховані на різні категорії відвідувачів, а представниками попиту – клієнти, які купують основні та додаткові послуги.

Для більшого розуміння сутності громадського харчування також хотілося б приділити увагу різним існуючим класифікаціям даної сфери. Але оскільки об'єктом дослідження кваліфікаційної роботи магістра є ресторан, зупинимося на класифікаціях підприємств ресторанних послуг.

Ресторанний бізнес – складний багатоструктурний бізнес, який є системою послуг, включаючи і матеріальний продукт у вигляді страв і напоїв, і послугу – обслуговування, атмосфера, проведення часу та інше.

На ринку ресторанного бізнесу існують безліч різних форматів закладів, які характерні за певним рівнем цін, ступенем підготовки, обслуговуванням та місцезнаходженням. Існує не одна класифікація підприємств громадського харчування

На світовому ринку поширена наступна класифікація підприємств громадського харчування за видами: quick-service (у тому числі fastfood), fastcasual, casualdining (у тому числі familystyle) і finedining. У табл. 1.1 наведено коротке порівняння цих видів.

Відповідно до ДСТУ 3862-99 «Послуги громадського харчування. Класифікація підприємств громадського харчування» тип підприємства громадського харчування – це підприємства з характерними умовами обслуговування, асортиментом реалізованої продукції громадського харчування та технічною оснащенням.

Таблиця 1.1. – Порівняльна характеристика основних видів підприємств громадського харчування за кількома ознаками

Категорія	Ціни	Сервіс	Атмосфера	Приклад в Україні
Quick-service, включаючи fastfood (швидкого обслуговування)	Порівняно низькі (є винятки), наявність combo-пропозицій (близько 100 грн. за блюдо).	Швидке обслуговування. Каса для замовлень, меню, часто – обслуговування через спеціальне віконце для транспорту.	Простий інтер'єр, мінімум декорацій, часто яскраво виражений стиль закладу у дизайні.	McDonald's, BurgerKing, Крихітка, Картопля, Старбакс
FastCasual (швидкий та демократичний)	Вище, ніж у quick-service, але нижче, ніж у casualdining (близько 150 грн. за блюдо).	Швидке та самообслуговування. Більш якісне, ніж у quick-service. Каса для замовлень, часто наявність офіціантів.	Демократична. Стильніший інтер'єр, ніж у quick-service, багаторазовий посуд.	Му-му, Граблі, Ялинки-Палки
Casual Dining, У тому числі family style (демократичний)	Середні (від 300 грн. за страву).	Якісне обслуговування. Гостей зустрічає хостес, обслуговує офіціант / комбіноване самообслуговування	Демократична. Стильний інтер'єр, часто є певна концепція (національна кухня та ін.).	Chili's, Fridays, Якіторія, Mafia, Patio
Fine Dining (елітні)	Високі (від 800-1000 грн. за блюдо та вище).	Схема як у casualdining, але якість набагато вище. Часта присутність спеціального персоналу, наприклад, сомельє.	Вишукана. М'яке світло, Приємна музика, дорогий інтер'єр – все зроблено для того, щоб споживач відчув 100 % комфорту.	Пушкін, Прага, Ваніль

*Джерело: складено автором*

Проте, наведені вище класифікації враховують лише таку класифікаційну ознаку, як «формат підприємства», і лише частково враховують ознаку «конце-

пція підприємства». Порівняно з терміном «формат підприємства», що відображає основні характеристики підприємства в цілому (наприклад, середній чек, інтер'єр, якість обслуговування тощо), термін «концепція підприємства» визначається ширше: під ним мається на увазі свого роду ідеологія та філософія закладу, спрямованість його дій. У концепції знаходить свій відбиток і фірмовий стиль підприємства, і рівень сервісу, що його надає, і загальна атмосфера закладу. Концепція – індивідуальна ознака закладу, за яким неможливо класифікувати абсолютно всі підприємства громадського харчування.

Підсумовуючи всього вищесказаного, можна з упевненістю сказати, що в сучасному світі сфера громадського харчування є однією з тих, що найбільш динамічно розвиваються. Величезна кількість закладів громадського харчування, різноманіття їхніх видів та послуг говорить про постійний розвиток цієї галузі в сучасних реаліях попиту, що варіюється, а також її орієнтованості на різного роду споживача.

Таким чином, автором було визначено місце сектора громадського харчування в сучасній системі господарювання та побудована модель, яка відображає його тісні зв'язки з іншими секторами сфери послуг. Дана модель показала всю комплексність та важливість послуг ринку громадського харчування в сучасний час та його значущість як для розвитку економіки, так і для забезпечення нормальної життєдіяльності людини.

На основі проведеного аналізу особливостей, властивих будь-якій послугі та розгляду специфіки послуг громадського харчування, було встановлено, що послугам громадського харчування властиві характерні для більшості послуг ознаки, що є доказом належності громадського харчування до однієї з форм торгівлі послугами.

Розглянувши основні характеристики та складові ринку послуг громадського харчування була розроблена типова модель, що відображає конкретні зв'язки, що виникають між об'єктами та суб'єктами ринку. За допомогою цієї моделі

можна побачити, як відбувається формування попиту та пропозиції на ринку громадського харчування.

## 1.2. Конкуренентоспроможність як чинник впливу на підприємства сфери послуг громадського харчування

Кожне підприємство, як тільки вступає на ринок з тією чи іншою продукцією чи послугою (або планує це зробити), насамперед стикається з перешкодою, яка змушує його підлаштовувати свою діяльність під певні параметри ринку. Цією перешкодою є інші фірми, які також реалізують свою діяльність на даному ринку, тобто конкуренти. Взаємини з-поміж них визначаються поняттям «конкуренція».

Конкуренція належить до економічних категорій, сутність яких немає єдиного та однозначного тлумачення. Для глибшого розуміння конкуренції розглянемо, встановимо, що автори мають на увазі під поняттям «конкуренентоспроможність» у цій промисловості.

Золотова Я. В. у своїй книзі «Економіка громадського харчування» визначає «конкуренентоспроможність» як відповідність якості товарів та послуг, що надаються підприємством, запитам споживачів. На її думку, якість у сфері громадського харчування включає такі чинники як: якість продукції та якість обслуговування [27].

Якість продукції громадського харчування є сукупність споживчих властивостей, що зумовлюють її здатність задовольняти раціональні потреби людей у харчуванні. На думку Золотової Я. В., якість продукції визначається такими категоріями як: смакові властивості їжі; різноманітність харчування; зовнішній вигляд страв.

З якістю продукції нерозривно пов'язана якість обслуговування, що залежить від кваліфікації та культури обслуговуючого персоналу, обсягу та видів

послуг, що надаються галуззю у процесі реалізації кулінарної продукції та організації її споживання.

Якість обслуговування Золотова Я. В. пропонує оцінювати на основі таких критеріїв як: культура обслуговування, тривалість обслуговування, комфорт у торговому залі, зручність розташування підприємства та режим роботи торгового залу.

Поняття «якість продукції» та «якість обслуговування» споживач сприймає у вигляді комплексного показника «якість громадського харчування», що виражає сукупну споживчу оцінку результатів господарювання окремих підприємств та визначального конкурентоспроможності.

На думку дослідників А. Парасураман, Л. Беррі, В. Зайтамл, при оцінці якості послуг необхідно враховувати 10 основних показників [44]:

- доступність (можливість отримання послуги у зручному місці та у зручний час);
- комунікабельність (точний опис послуги мовою споживача);
- компетентність (наявність необхідних навичок та знань для надання послуги у персоналу);
- ввічливість (поважне та привітне ставлення персоналу);
- довірливість (можливість покласти на співробітників компанії, які прагнутимуть виконати будь-які запити споживачів);
- надійність (акуратне надання послуги на стабільному рівні);
- чуйність (творчий підхід до вирішення проблем та прагнення задовольнити запити клієнтів);
- безпека (наявність безпеки та відсутність будь-якого ризику під час виконання послуги);
- відчутність (правильне відбиток якості послуги з допомогою її відсутніх компонентів);

— розуміння/знання клієнта (здатність приділити увагу кожному окремо-му клієнту та зрозуміти його потреби).

Жирова Д. У. виділяє такі чинники, що впливають конкурентоспроможність підприємства (рис. 1.4):

1. Техніко-економічні фактори: фактори, що залежать від виробництва.
2. Комерційні фактори: фактори, що впливають на подальшу реалізацію товару.
3. Нормативно-правові фактори: фактори, що відображають технічні, екологічні, патентно-правові вимоги.

Відтак можна розглянути, які ключові фактори конкурентоспроможності виділяють інші вітчизняні вчені (табл. 1.2).

Таблиця 1.2. – Різні трактування чинників конкурентоспроможності

Автори	Чинники
Білоусов В.Л.	Маркетинговий комплекс; ділова репутація; ефективна діяльність організації.
Голубків Є.П.	Вирізняє 16 видів факторів: імідж; якість; частка ринку; потужність науково-дослідної, конструкторської та виробничої бази; рівень диверсифікації видів бізнесу; фінансове становище; сильний маркетинг; рівень персоналу; політика організації.
Капліна О., Зайченко Д.	Якість; ціна; збут.
Максимов І.В.	Виробнича діяльність, фінансове становище, збут та просування товару на ринку.

*Джерело: складено автором на основі джерел [13; 17; 19]*



Рисунок 1.4. – Основні фактори конкурентоспроможності підприємств ресторанного бізнесу. Джерело: складено автором

Інший дослідник (Третьяк О.А.) зазначає, що у конкурентоспроможність і результативність діяльності підприємства сфери послуг пряме вплив надає задоволення споживачів цими послугами [2]. Згідно М. Малхотра, частка повторних покупок задоволеного клієнта може досягати 92%. У той же час для незадоволених клієнтів, які звернулися зі скаргою до компанії і не отримали відповіді, рівень повторних покупок падає до 46%. Цей факт говорить про високу значущість аналізу інформації про задоволеність споживачів і, отже, чинниками в оцінці конкурентоспроможності підприємства можуть бути атрибути, виділені в оцінці задоволеності споживачів.

На думку професора Кано, розуміння першопричин задоволеності споживачів і тих характеристик товарів та послуг, на які компанія повинна звертати велику частину уваги, сприяє підвищенню конкурентоспроможності компанії на ринку.

Існує кілька досліджень, які вивчають фактори споживчого вибору ресторану. Багато дослідників виділяють різні групи факторів, що впливають на задоволеність. Згідно з Льюїсом [8] існує п'ять факторів, що впливають на вибір ресторану: якості харчових продуктів; різноманітність меню; ціна; атмосфера; та зручність. Важливість цих атрибутів залежить від типу ресторану.

В іншому дослідженні [37] при оцінці конкурентоспроможності ресторану автор для порівняння використовує такі категорії як: якість їжі; співвідношення ціни та якості; інтер'єр та атмосфера; місцезнаходження; швидкість обслуговування; рекомендації; новизна; години роботи; та засоби для дітей.

Джун і Сміт [80] зазначили, що є п'ять ключових характеристик ресторану, які найбільш важливі при виборі ресторану клієнтом: ціна, атмосфера, ліцензія на продаж алкогольної продукції, сервіс та якість. Інші фактори інтер'єр, завантаженість/місткість, місце розташування та тип харчування є суб'єктивними факторами, які мають різну вагу у споживчій задоволеності рестораном.

На думку Хуана [48], при виборі ресторану споживач повинен оцінювати такі фактори як: ціна, різноманітність їжі, автостоянка, умови бронювання та спеціальні послуги. Згідно з дослідженням Хуана стає очевидним, що ціна є більш критичним фактором вибору, і саме вона негативно позначається на задоволеності та конкурентоспроможності послуг. У цьому дослідженні робиться висновок, що клієнти все ж таки не хочуть платити додаткові гроші за більш високий рівень обслуговування, за умови, що всі інші фактори залишаються на колишньому рівні якості.

На думку ряду дослідників на рівні задоволеності споживачів впливають як матеріальні, такі нематеріальні елементи послуги [5]. До матеріальних елементів відносять видимі властивості ресторану, наприклад, чистоту у закладі чи зовнішність обслуговуючого персоналу [8]. Як приклад нематеріальних елементів можна навести обслуговування гостя, співчуття (прояв турботи та індивідуального підходу), переконаність (здатність вселяти довіру) тощо [6].

Джилліан, Лестер і Роберт [9] стверджують, що на споживача при виборі ресторану впливають такі фактори: ціна, попередній досвід відвідування ресторану, репутації ресторану серед знайомих, зручність розташування, реклама, що запам'ятовується, наявність інших клієнтів, зовнішній вигляд співробітників, манера обслуговування і інтер'єр.

Розглянувши підходи різних авторів до оцінки конкурентоспроможності підприємства сфери гостинності та громадського харчування зокрема, і навіть чинники, які визначають конкурентоспроможність, слід зазначити, що у час відсутня загальноприйнята методика оцінки конкурентоспроможності. Загалом існуючі підходи можна розділити на 2 групи:

1. Підходи, що ґрунтуються на оцінці фінансових показників діяльності компанії.
2. Підходи, що ґрунтуються на оцінці споживчої задоволеності послугами підприємства.

При цьому авторів другого підходу виявилася більшість. Цей факт говорить про високу значущість аналізу інформації про задоволеність споживачів та визначення тих характеристик товарів та послуг, на які підприємство має акцентувати свою увагу.

Зведена таблиця факторів, що впливають на споживчу задоволеність і, відповідно, на конкурентоспроможність підприємства представлена у табл. 1.3. Для зручності згрупуємо фактори за 7 елементами маркетинг-мікс.

Таблиця 1.3. – Зведена таблиця факторів, що впливають на споживчу задоволеність

Елемент маркетинг-мікс	Чинник
Product/service маркетинг-мікс	Смакові властивості їжі; різноманітність харчування; зовнішній вигляд страв; надійність послуги; якість харчових продуктів; ліцензія на продаж алкогольної продукції.
Price	Прейскурантна ціна; співвідношення ціни та якості.
Place	Доступність
Promotion People	Імідж, реклама, що запам'ятовується. Кваліфікація обслуговуючого персоналу; комунікабельність персоналу; ввічливість персоналу; довіра до персоналу; чуйність; розуміння клієнта з боку персоналу.
Process	Швидкість обслуговування; безпека надання послуги; атмосфера.
Physical environment	Комфорт та чистота в залі; зручність розташування; інтер'єр; наявність дитячої кімнати; наявність автостоянки; зовнішній вигляд співробітників.

*Джерело: складено автором*

Перераховані вище чинники можуть доповнюватися або коригуватися кожним підприємством індивідуально у відповідність до конкретних цілей дослідження.

## РОЗДІЛ 2

### МАРКЕТИНГОВЕ ОБГРУНТУВАННЯ ПРОЕКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА В ДІЯЛЬНІСТЬ ПІДПРИЄМСТВА СФЕРИ ПОСЛУГ ГРОМАДСЬКОГО ХАРЧУВАННЯ

#### 2.1. Дослідження основних тенденцій ринку послуг громадського харчування та оцінка стратегічної позиції ресторану «Mafia» на даному ринку

Ситуацію на українському ринку послуг громадського харчування станом на 2022 рік можна охарактеризувати як суперечливу. Має місце падіння реальних доходів населення, починаючи з третього кварталу 2018 р., яке триває по поточний момент часу. Це призвело до суттєвого зниження трафіку відвідувань закладів громадського харчування. Так, за підсумками 2021 року відвідуваність знизилася на 5%, на кінець 2018 року трафік впав на 3,5%, що дозволяє аналітикам говорити про уповільнення темпів скорочення.

У грошовому вираженні над ринком мав місце зростання на 1% - з 740 652,3 млн. грн. у попередньому році до 748 501,6 млн. грн., що більшою мірою зрозуміло інфляцією [47; 51]. Крім того, як інша можлива причина аналітики виділяють перерозподіл доходів: як уже зазначалося вище, люди стали відкладати великі покупки і туристичні поїздки, але потреба у задоволенні та певна грошова сума на це залишилися [47]. Відповідно, один із доступних способів задоволення цієї потреби – відвідування точок громадського харчування. І у зв'язку з цим відбувається перемикання між різними сегментами ринку – з ресторанів на кафе, з кафе на заклади швидкого харчування чи столові [9]. Що стосується ємності українського ринку послуг громадського харчування, то, за оцінками NPDGroup, у 2021 році вона становить 1020 млрд. грн., причому половина – 510 млрд. грн. - припадає на вісім найбільших міст країни.

За два роки значно змінився і рівень середнього чека. Так, у галузі загалом середній чек зріс на 8%, у мережевих точках на 6%, а у незалежних закладах на 12% (дані на початок 2022 року) [13]. У той же час, за підсумками 2021 середній чек зріс приблизно на 1% [16]. Це пов'язано з тим, що власники закладів були змушені підвищити ціни на страви за економічними умовами: санкції на продовольчі товари, що діють, перешкоджають ввезенню деяких продуктів, тоді як імпортозаміщення все ще не повністю покриває необхідні потреби. І, як згадувалося вище, зниження темпів зростання впливає перерозподіл трафіку між сегментами ринку.

Співвідношення позицій у чеку також суттєво змінилося [47]. Раніше українські споживачі замовляли і їжу, і напій, проте зараз люди дедалі більше замовляють щось одне. Менше стало і тих, хто замовляє два напої, наприклад, гарячий та прохолодний (наприклад, кава та сік). Крім цього, скоротилося і споживання чаю, алкогольних напоїв та десертів.

Що стосується окремих сегментів, то на початок 2022 зростання зафіксовано в сервісах доставки (100% homedelivery / takeaway) – на 13,9% з 16 800,1 млн. грн. до 19131,9 млн. грн. і фастфуді 11 – на 4,4% з 390 030,8 млн. грн. до 407 287,2 млн. грн. [9]. На 1,2% знизився сегмент їдалень (self-servicescafeterias) - з 131 647,1 млн. грн. до 130 024,8 млн. грн. [9]. Також за попередніми даними, зростання сегменту фастфуд у 2021 році склало +6%, проте експерти стверджують, що така позитивна динаміка пов'язана з експансією точок по франшизі в регіони. Цей тренд прогнозується і на найближчі два-три роки незначне зниження відбулося у сегменті кафе та барів – близько 0,3%. Значно більшою мірою постраждали вуличні модулі та кіоски: зниження у цьому сегменті склало 7,2% - з 27 196,8 млн. грн. до 25251,3 млн. грн.. І, нарешті, найважчими останні два роки виявилися для сегменту традиційних ресторанів: падіння склало 9,8% - з 80 927,7 млн. грн. до 73007,3 млн. грн. [9].

Які ж тенденції формуються на українському ринку послуг громадського харчування сьогодні? Насамперед відбулися значні зміни у поведінці споживачів, які були викликані економічними умовами в країні. Вище зазначалося, зниження реальних доходів населення викликало перерозподіл часток сегментів над ринком: споживачі стали перемикатися на заклади з нижчим середнім чеком [7]. У той самий час, у зв'язку з суттєвими коливаннями курсів валют орендні ставки перевели на грнлі, унаслідок чого оренда знизилася, і це відкрило змогу появи їдалень нового формату – fast-casual [47].

Ці заклади є і їдальню, і магазин готової їжі одночасно, де споживачеві пропонують величезний асортимент страв високої якості за доступними цінами, які при цьому готуються за дуже короткий час, який можна порівняти з фастфудом [47]. Новий формат особливо затребуваний серед людей, які стали економити на походах до ресторану, але ще не готові харчуватися принесеною з дому їжею, наприклад, серед офісних співробітників [9].

Минулого року цей сегмент показав зростання на 40%, проте його частка залишається все ще крайньою малою – близько 0,2%. При цьому аналітики остерігаються говорити про швидке зростання частки сегменту fast-casual: основне обмеження бачиться в широкій експансії мереж фастфуду в регіони, де споживачі поки не «вибагливі» на відміну від клієнтів у великих містах.

За попередніми даними, відвідуваність традиційних ресторанів у 2021 році знизилася на 16%, що говорить про ще більш складну ситуацію в сегменті.

Традиційні ж їдальня, проте, також опинилися у сприятливому становищі у зв'язку з переходом оренди у грнлеві ставки. Так, за 2021 рік у 15 найбільших українських містах чисельність даних закладів зросла на 36,9% і становила 2355 точок [47].

Крім тенденції перемикання більш демократичні за цінами формати, істотно змінився і попит концепції закладів. Раніше споживачі хотіли відвідувати незвичайні заклади, чекали, що їх здивують (наприклад, молекулярною кух-

нею). Однак сьогодні люди, навпаки, віддають перевагу інтуїтивно зрозумілим традиційним концепціям, частково знайомим з дитинства і асоціюючим з будинком і сім'єю [16].

Тим часом, важливо наголосити, що даний тренд не говорить про те, що споживачі перестали приходити до ресторану за враженнями. Так, за минулий рік свою популярність збільшили місця, які пропонують клієнтам різноманітних розваг – зустрічі зі знаменитостями, кінопокази, дискусії, літературні читання, караоке-батли та ін.

Також розвивається тенденція здорового харчування: люди хочуть отримувати їжу, виготовлену з екологічно чистих продуктів місцевого походження і без додавання штучних консервантів. З цієї причини зріс інтерес до преміального фастфуду, який пропонує велику кількість страв із овочів, вітчизняного м'яса та птиці. Також перевагами точок «високого фастфуду» є те, що їжа, як правило, не поступається за якістю ресторанної, проте ціни істотно нижчі, страви різноманітніші, а місце розташування привабливіше. Наприклад, точки традиційного фастфуду можна зустріти в окремих приміщеннях або ресторанних дворицях торгових центрів, у той час як «фастфуд високого рівня» розташовується і в маленьких приміщеннях на центральних вулицях, і в провулках, і на фудтраках у парках.

Крім цього, збільшується кількість людей, які дотримуються вегетаріанства, тому необхідно вводити в меню відповідні позиції. Іншими словами, менеджери підприємств швидкого харчування зараз зіткнулися із викликом знаходження балансу між вимогами споживачів (екологічність продуктів, різноманітність) та проблемою стандартизації процесу виробництва.

Таким чином, на сьогоднішній день основними тенденціями українського ринку послуг громадського харчування є: перемикання споживачів на заклади з нижчим середнім чеком, зростаючий інтерес до продуктів українського виробництва, споживання здорової їжі, кастомізація та поява нових форматів громад-

ського харчування. Крім цього, слід виділити розвиток сегмента доставки, що підтримується новими технологіями, та перехід на відвідування закладів з інтуїтивно зрозумілими концепціями.

Таким чином, щоб українським підприємствам громадського харчування залишатися на ринку та продовжувати успішно функціонувати, ресторатори повинні брати до уваги описані вище тенденції. Однак сліпе дотримання трендів є недостатньою умовою для підтримки позиції закладу: основу існування закладу будь-якого формату становить задоволений споживач.

Об'єктом дослідження є ресторан «Mafia». Джерела інформації для аналізу діяльності ресторану «Mafia» представлені у табл. 2.1.

В меню ресторанів «Mafia» представлені найпопулярніші страви Європи, Мексики, Японії. У ресторані представлена карта бару з широким асортиментом традиційних алкогольних та безалкогольних напоїв та великою різноманітністю коктейлів.

Окрім різноманітного та яскравого меню гостям з дітьми ресторани мережі можуть запропонувати дитячу кімнату та дитяче меню. У дитячій кімнаті доглядає за дітьми професійний педагог. Щосуботи на дітей чекають захоплюючі пригоди, де хлопці беруть участь у кулінарних майстер-класах під чуйним керівництвом шеф-кухаря. А по неділях дітей розважають персонажі мультфільмів, захоплюючи різні подорожі.

У ресторані можна замовити страви та напої із собою, діє доставка. Ресторан організовує банкети, фуршети, надає послуги кейтерингу.

Середній чек ресторану «Mafia» складає 600 грн. без урахування напоїв за основним меню та 350 грн. – за меню бізнес-ланчу.

Місія компанії «Mafia» звучить так: «Живемо і працюємо зі смаком».

Проведемо аналіз місії ресторанів мережі з 5 питань:

1. Що робить наша компанія, що ми продаємо?

Таблиця 2.1. – Джерела інформації для аналізу діяльності

Напрямок аналізу	Джерело інформації
Макросереда	
Загальні економічні, політичні, соціально-демографічні, технологічні чинники	Державна статистика України, матеріали ЗМІ та спеціалізовані видання галузі, інтерв'ю з експертами, аналітичні портали: РБК, STRglobal, InforMarket, тощо, законодавчі та нормативні акти.
Мікросереда	
Аналіз конкурентів	Річні звіти ресторанів-конкурентів, аналітичні портали, анкетування споживачів ресторанів-конкурентів, специфічні джерела: придбання продукції конкурентів.
Споживачі: вивчення відносин споживачів до послуг ресторану, визначення змін системи цінностей споживачів, вивчення обсягів та періодичності відвідувань та придбання послуг, оцінка рівня обслуговування, якості продуктів	Книга скарг та пропозицій, бази даних, анкетування, звіти про продаж, звіти про продаж за асортиментними групами.
Аналіз роботи з постачальниками	Укладені договори з постачальниками, опитування постачальників, комунікації з постачальниками, звіти про продаж
Загальний аналіз діяльності фірми	Збори акціонерів, збори управлінського апарату, комунікації з персоналом, бюджет фірми та дані щодо досягнення бюджетних цілей, бухгалтерські та фінансові звіти фірми (звіти про прибутки та збитки тощо), ділова кореспонденція.

*Джерело: складено автором*

Місія не відповідає на це запитання. Підприємство надає ресторанні послуги, а саме: послуги харчування; послуги з виготовлення кулінарної продукції та кондитерських виробів; послуги з організації споживання та

обслуговування; послуги з реалізації кулінарної продукції; послуги з організації дозвілля. Отже, це потрібно відобразити у місії.

2. Для кого існує наша компанія?

Місія не відповідає на це питання, отже, необхідно його опрацювати. У місії можна зазначити: «для мешканців та гостей м. Харкова».

3. Ключові потреби споживача, які ми прагнемо вирішити?

Місія також не відповідає на це питання. У контекст потрібно додати: «задоволення потреб у їжі, відпочинку та чудовому проведенні часу».

4. Що визначає наш успіх чи що зробить нас успішними у майбутньому?

Це питання не відображено у місії. Відповідь на нього може бути такою: «Безперервний розвиток та вдосконалення в індустрії гостинності».

5. Як ми досягаємо цього успіху?

Попередня відповідь також буде відповідати на це запитання. Можна стверджувати, що місія підприємства сформульована зовсім неповно і потребує опрацювання.

Рекомендується сформулювати місію так:

«Безперервний розвиток та вдосконалення в індустрії гостинності за допомогою надання ресторанних послуг, спрямованих на максимальне задоволення потреб у їжі, відпочинку та незабутньому відпочинку мешканців та гостей м. Харкова».

В основу своїх цінностей компанія вкладає такі аспекти:

1. Справжня гостинність. Компанія завжди щиро рада гостям. Співробітники компанії роблять все, щоб смачна їжа у поєднанні із затишною та душевною обстановкою приносила їм задоволення. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Враховує інтереси, потреби Гостя та діє відповідно до них.

Намагається зробити все можливе, щоб гостю сподобалося, і він повернувся знову.

2. Любить людей, свою роботу та отримує від неї задоволення.
3. Вміє визнавати свої помилки, виправляти їх та щиро вибачатися
4. Відчуває та розуміє Гостя. Знаходить індивідуальний підхід до кожного та передбачає очікування гостей.
5. Належить до гостей як до своїх друзів і рідних;
6. Вміє та намагається запобігати конфліктам;
7. Робить більше та краще, ніж прописано у стандартах.

2. Смак життя. Компанія прагне бути успішною у всіх сферах життя, не зупиняючись на досягнутому. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Прагне стати найкращим у тому, що він робить.
2. Живе різноманітними інтересами (робота, сім'я, хобі, друзі...), встигає у всьому.
3. Завжди відкрито нові ідеї, знання, розвиток своїх навичок.
4. Дивиться на те, що відбувається з оптимізмом – знаходить у будь-якій ситуації позитивні сторони.
5. Належить до своєї справи з душею – захоплений ним, заряджається енергією і заряджає їй інших, приносячи користь.
6. З появою труднощів, не панікує і долає їх, не падає духом, надихаючи інших.
7. Ставить перед собою цілі у всіх сферах життя, досягає їх і при цьому не зупиняється на досягнутому.

3. Майстерність. Компанія досягає якісних результатів завдяки своєму професійному підходу, постійному розвитку кожного співробітника та вмінню гнучко реагувати на потреби Гостей, партнерів та ринку загалом. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Насамперед створює якісний продукт, орієнтуючись на потреби партнерів, колег та Гостей.
2. Виконує поставлені завдання та досягає високих результатів.

3. Постійно розвивається та підвищує свою кваліфікацію.
  4. Аналізує та планує свою діяльність, контролює якість у процесі роботи.
  5. Ділиться досвідом, сприяючи професійному зростанню своїх колег.
  6. Гнучко реагує на нововведення та перебудовує свою роботу відповідно до них.
4. Надійність. Компанія дорожить своєю репутацією та вибудовує чесні та відкриті стосунки зі своїми колегами та Гостями.

У ресторанах мережі при приготуванні страв та напоїв використовуються лише якісні продукти. Ресторани дотримуються норм приготування, всі продукти від постачальників мають сертифікати відповідності за якістю. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Виконує взяті він зобов'язання.
  2. Слідкує за тим, щоб його санітарна книжка була правильно і своєчасно заповнена, всі аналізи пройдено.
  3. Дисциплінований. Чи не спізнюється на роботу. Намагається докладно знати меню ресторану. Своєчасно інформує керівника про складності, що виникають на роботі, пропонує способи їх вирішення.
  4. Правильно реагує на критику із боку керівника. Аналізує зауваження та намагається не допускати подібних помилок у подальшій роботі.
  5. Надає достовірну інформацію незалежно від ситуації, що склалася, дає чесний зворотний зв'язок
  6. Виявляє себе у справі, а не на словах
  7. Діє чесно та відкрито, «не плете» інтриги і «не збирає плітки»
  8. Приймає рішення, спираючись на факти, а не особисту перевагу
5. Командність. Створюючи атмосферу відкритості та довіри, компанія розвиває у своїх співробітниках почуття прихильності до команди, де кожен

робить свій внесок для досягнення єдиної мети. Співробітник, який відповідає цій цінності:

1. Легко входить у командну роботу на вирішення спільних завдань.
2. За потреби завжди готовий допомогти своїм колегам.
3. Бере він відповідальність, як за особистий результат, і за результат команди загалом.
4. При ухваленні рішення враховує думку колег. Вміє слухати та чути.
5. Радіє успіхам колег та досягненню спільних цілей.
6. Дотримується правил гри, про які домовилися.
7. У разі виникнення конфлікту, шукає шляхи для співпраці та домовляється.

Діяльність ресторану «Мафія» заснована на концепції традиційного маркетингу. Завданням підприємства є виконання поставлених завдань за рахунок виявлення потреб цільових сегментів та відтворення їх у своїх товарах та послуг краще, ніж це роблять конкуренти. Тобто діяльність компанії починається саме з виявлення реальних та потенційних покупців та їх потреб і за рахунок задоволення потреб цих покупців ресторан і отримує прибуток. Розглянемо основні показники діяльності ресторану «Мафія» за 2020-2021 роки, які наведені у табл. 2.2.

Таблиця 2.2. – Економічні показники діяльності ресторану «Мафія» за 2020-2021 рр.

Показник	2020 р.	2021 р.	Відхилення, %
Обсяг реалізації, тис. грн.	93930,6	98439,3	4,8%
Собівартість, тис. грн.	70225,8	74720,3	6,4%
Прибуток від, тис. грн.	23704,8	23719	0,6%
Податок з прибутку, тис. грн.	4741	4743,8	0,6%
Чистий прибуток, тис. грн.	18963,8	18975,2	0,6%
Рентабельність продажів, %	20,2	19,3	-0,9%

*Джерело: складено автором*

За даними табл. 2.2 видно, що обсяг реалізації послуг у грошовому вираженні у 2021 р. збільшився порівняно з 2020 р. Це викликано не збільшенням споживання послуг та відвідуваності закладу, а підвищенням собівартості продукції у 2021 р. на 6,4 % та відповідно коригування вартості страв. Причиною стрибка собівартості може бути підвищення цін на сировину, пов'язане із введенням санкцій Уряду України на імпорт деяких видів продуктів (м'ясо, риба, фрукти). Рентабельність продажів підприємства скоротилася на 0,9 %, що у першу чергу викликано збільшенням витрат.

У ситуації, що склалася, підприємству необхідно розробляти заходи для підвищення своєї конкурентоспроможності. При цьому більшість із них мають бути спрямовані на підвищення цінності для споживача та зниження витрат виробництва. Що разом дозволить поліпшити економічні показники діяльності.

Для формування основних заходів щодо підвищення конкурентоспроможності та стратегії подальшого розвитку ресторану «Mafia», необхідно визначити основні проблеми, що стоять перед підприємством, виявити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози. Для цього доцільним є проведення SWOT-аналізу.

На першому етапі виявимо сильні та слабкі сторони внутрішнього середовища організації, можливості та загрози у зовнішньому середовищі (табл. 2.3).

На другому етапі SWOT-аналізу проведемо експертну кількісну оцінку сильних та слабких сторін, загроз та можливостей ресторану (табл. 2.4). При цьому, чим вищий вплив фактора, тим вище значення оцінки. Як експерти виступали співробітники компанії.

Загальна сума балів у розділі «сильні сторони» дорівнює загальній сумі балів у розділі «можливості» і дорівнює 40 (2.1). Загальна сума балів у розділі «слабкі сторони» дорівнює загальній сумі балів у розділі «загрози» і дорівнює також 50 (2.2).

Таблиця 2.3. – Матриця сильних та слабких сторін, можливостей та загроз зовнішнього середовища ресторану «Mafia»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Висококваліфікований управлінський персонал та досвідчений шеф-кухар.	1. Деякі меблі ресторану потребують заміни.
2. Стильний інтер'єр ресторану, що передає дух гостинності, затишку та комфорту у закладі; наявність дитячої зони та заходів для дітей.	2. Недостатньо швидкий рівень обслуговування у закладі (особливо під час бізнес-ланчу), чому свідчать відгуки відвідувачів ресторану.
3. Багаторічний досвід ведення ресторанного бізнесу.	3. Ціни вищі, ніж у конкурентів.
4. Широкий асортимент страв та напоїв різних кухонь: Європи, Мексики, Японії.	4. Плинність кадрів (офіціанти, хостес, бармени) переважно через відсутність командної роботи та низьку опрацювання методів мотивації персоналу на підприємстві.
Можливості	Загрози
1. Поява та розвиток нових методів (технологій) управління підприємствами (в т.ч. закладів громадського харчування) у світі.	1. Зростання цін на сировину (фрукти, овочі, цукор, макаронні вироби іноземного виробництва, сирні вироби) у постачальників.
2. Поява нових (переважно місцевих) постачальників сировини.	2. Посилення законодавства країни (податкова політика та заборона уряду України на імпорт окремих видів продукції).
3. Розвиток інформаційних технологій та автоматизованих систем у ресторанному бізнесі (електронне меню, QR-коди, бронювання онлайн).	3. Зміна смаків та потреб клієнтів (наприклад, тенденція зростання переваги споживачів готувати ї ї вдома).
4. Зростання кількості відвідувачів закладів громадського харчування у м. Харкові за рахунок проведення різноманітних заходів всеукраїнського та міжнародного рівнів.	4. Загострення конкуренції у цьому секторі послуг.

*Джерело: складено автором*

Таблиця 2.4. – Експертна кількісна оцінка сильних та слабких сторін, можливостей та загроз

Сильні сторони	40	Слабкі сторони	60
1. Висококваліфікований управлінський персонал та досвідчений шеф-кухар	10	1. Деякі меблі ресторану потребують заміни.	14
2. Стильний інтер'єр ресторану, що передає дух гостинності, затишку та комфорту у закладі; наявність дитячої зони та заходів для дітей.	12	2. Недостатньо швидкий рівень обслуговування у закладі (особливо під час бізнес-ланчу), про що свідчать відгуки відвідувачів ресторану.	19
3. Багаторічний досвід ведення ресторанного бізнесу.	6	3. Ціни вищі, ніж у конкурентів.	11
4. Широкий асортимент страв та напоїв різних кухонь: Європи, Мексики.	12	4. Плинність кадрів (офіціанти, хостес, бармени) переважно через відсутність командної роботи та низьку опрацювання методів мотивації персоналу на підприємстві.	16
Можливості	40	Загрози	60
1. Поява та розвиток нових методів (технологій) управління підприємствами (в т.ч. закладів громадського харчування) у світі.	14	1. Зростання цін на сировину (фрукти, овочі, цукор, макаронні вироби іноземного виробництва, сирні вироби) у постачальників.	10
2. Поява нових (переважно місцевих) постачальників сировини	12	2. Посилення законодавства країни (податкова політика та заборона уряду України на імпорт окремих видів продукції).	9
3. Розвиток інформаційних технологій та автоматизованих систем у ресторанному бізнесі (електронне меню, бронювання онлайн).	8	3. Зміна смаків та потреб клієнтів (наприклад, тенденція зростання переваги споживачів готувати ї ї вдома).	19
4. Зростання кількості відвідувачів закладів громадського харчування у м. Харкові за рахунок проведення різноманітних заходів всеукраїнського та міжнародного рівнів.	6	4. Загострення конкуренції у цьому секторі послуг.	22

*Джерело: складено автором*

$$E C_i = E B = 40, \quad (2.1)$$

$$E C_{\text{л}} = E Y = 60, \quad (2.2)$$

На третьому етапі складемо деталізовану матрицю кількісної оцінки сильних та слабких сторін, загроз та можливостей.

Розрахунки кількісної оцінки сильних і слабких сторін, можливостей та загроз ресторану були зроблені в Excel (табл. 2.5).

Таблиця 2.5. – Розрахунки кількісної оцінки сильних та слабких сторін, можливостей та загроз ресторану «Mafia»

		Сильні сторони				Слабкі сторони				
Бал		10	12	6	12	14	19	11	16	Разом
Можливі ості	14	1,4	1,68	0,84	1,68	1,96	2,66	1,54	2,24	14
	12	1,2	1,44	0,72	1,44	1,68	2,28	1,32	1,92	12
	8	0,8	0,96	0,48	0,96	1,12	1,52	0,88	1,28	8
	6	0,6	0,72	0,36	0,72	0,84	1,14	0,66	0,96	6
Загрози	10	1	1,2	0,6	1,2	1,4	1,9	1,1	1,6	10
	9	0,9	1,08	0,54	1,08	1,26	1,71	0,99	1,44	9
	19	1,9	2,28	1,14	2,28	2,66	3,61	2,09	3,04	19
	22	2,2	2,64	1,32	2,64	3,08	4,18	2,42	3,52	22
	Разом	10	12	6	12	14	19	11	16	100

*Джерело: складено автором*

На наступному етапі зробимо кількісну оцінку кожного запропонованого заходу з ранжуванням (табл. 2.6).

Через брак кількісної оцінки кожного запропонованого заходи та його ранжирування можна дійти невтішного висновку, більшість із заходів захоплюють необхідність запровадження концепції Бережливого виробництва. Суть цієї технології полягає в усуненні таких втрат як: час очікування, надвиробництво, випуск дефектних товарів, зайві запаси, втрата творчого потенціалу. Все це дозво-

ляє підвищити цінність для споживачів, оптимізувати виробничі процеси та вивести ресторан на новий рівень конкурентоспроможності.

Таблиця 2.6. – Кількісна оцінка запропонованих заходів

№	Захід	Бальна оцінка
1	2	3
1.	Застосування методів та інструментів БП, спрямованих на скорочення таких видів втрат як: час очікування, надвиробництво, надлишок запасів, втрати творчого потенціалу, що дозволить підвищити цінність для клієнтів та конкурентоспроможність ресторану в цілому.	15,84
2.	Оцінка та вибір тих постачальників, здатних гарантувати постачання сировини високої якості в встановлений час за найменшою вартістю. Що у свою чергу дозволить заощаджені кошти направити на купівлю нового обладнання, прискорити та покращити рівень обслуговування та скоригувати ціни на страви.	13,05
3.	Пошук вітчизняних постачальників сировини та формування тривалих відносин з тими з них, хто здатний гарантувати постачання необхідної сировини найкращої якості за найкращою вартістю у чітко встановлений час.	11,52
4.	Прискорення швидкості обслуговування та коригування цін на страви ресторану за рахунок усунення таких втрат, як: час очікування, надвиробництво та надлишок запасів. Що призведе до збільшення цінності для споживачів, залучення нових та підвищення конкурентоспроможності закладу.	10,25
5.	Навчання персоналу технологією БВ та розробка заходів, спрямованих на скорочення однієї з втрат БВ – втрати творчого потенціалу.	9,62
6.	Освоєння інноваційної технології бережливого виробництва, спрямованої на зниження всіх видів витрат управлінським персоналом та залучення (навчання) кожного співробітника у процес оптимізації діяльності підприємства.	9
7.	Заміна меблів та обладнання на більш продуктивне та інноваційне, що дозволить скоротити такі втрати БВ як: час очікування, випуск дефектних товарів та забезпечити підвищення задоволеності поточних споживачів та залучення нових.	6,12

Продовження табл. 2.6

1	2	3
8.	Використання основного принципу БВ – постійне вдосконалення та впровадження нових послуг: кнопка виклику офіціанта, електронне меню, онлайн бронювання, спрямованих на скорочення втрат при обслуговуванні в ресторані та створення максимальної цінності для споживачів.	5,95
9.	Розробка нових ексклюзивних страв, здатних залучати нових споживачів та утримувати існуючих, а також дозволяють нарощувати конкурентну перевагу ресторану.	5,1
10.	Створення ще більшого затишку в закладі, як для дорослих, так і для дітей, дотримання всіх італійських традицій.	2,72
11.	Активне просування ексклюзивних страв по всіх доступних каналах та розробка нових, тим самим удосконалення своєї конкурентної переваги.	2,55
12.	Використання електронного меню та кнопки виклику офіціанта допоможуть зменшити час очікування персоналу споживачем (що є однією з втрат БВ) і, тим самим, підвищити задоволеність відвідувачів та забезпечити їх додатковий потік.	2,5
13.	Заміна недоступних інгредієнтів новими схожими (які не змінюють смак страви) переважно місцевих постачальників.	2,4
14.	Укладання договорів із тими з вітчизняних постачальників, хто може гарантувати постачання необхідної сировини найкращої якості за найкращою вартістю чітко встановлений час. І спрямування зекономлених коштів на розробку мотиваційних програм для обслуговуючого.	2,08
15.	Впровадження електронного меню та кнопки виклику офіціанта допоможуть зменшити фізичне навантаження на персонал, що є одним із видів втрат БВ (втратою творчого потенціалу).	1,3

*Джерело: складено автором*

Для визначення маркетингової стратегії для ресторану «Mafia» скористаємося ще одним аналітичним інструментом стратегічного менеджменту – матрицею Ігоря Ансоффа. Даний аналіз дозволить компанії відповісти на запитання: який ринок є привабливішим і яким чином його освоїти?

У першому етапі розглянемо можливості зростання ресторану «Mafia» на ринку з поточної послугою з допомогою табл. 2.7.

Таблиця 2.7. – Поточна послуга на ринку ресторану «Mafia»

Стратегія глибокого проникнення	Питання: Чи є можливості та перспективи зростання на поточному ринку компанії?		
	Можлива	Ймовірно	Неможлива
<i>Описати поточний ринок та поточну послугу</i>	Поточний ринок: Ринок громадського харчування м. Харкова Поточна послуга: ресторанні послуги		
Темп зростання ринку	Високий	Сповільнюючий, але зростаючий	Стагнація або зниження обсягу ринку
Рівень споживання послуг компанії серед ЦА	Нижче, ніж у середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж у середньому ринку
Частота використання товару ЦА	Максимальна	Помірна	Низька
Рівень дистрибуції товару на ринку (або доступу до товару)	Нижче, ніж у середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж у середньому ринку
Рівень знання бренду	Нижче, ніж у середньому по ринку	На рівні середньоринкових показників	Вище, ніж у середньому ринку
Економія від масштабу	Є		Ні
Товар компанії має конкурентні переваги на поточному ринку (по відношенню до товарів конкурентів)	Так		Ні
Можливості до високого рівня інвестицій	Є		Ні

*Джерело: складено автором*

Далі розглянемо можливість виходу ресторану «Mafia» з поточною послугою на нові ринки за допомогою табл. 2.8.

Таблиця 2.8. – Поточна послуга на новому ринку ресторану «Mafia»

Стратегія розвитку ринку	Питання: Чи зможе компанія вийти із поточною послугою на нові ринки?		
	Можлива	Ймовірно	Неможлива
<i>Описати новий ринок та поточну послугу</i>	Новий ринок: Ринок громадського харчування Поточна послуга: ресторани послуги ресторанів «Mafia»		
Компанія успішна в поточній діяльності (товар компанії є затребуваним на поточному ринку або висока лояльність до нього)	Так	Є дрібні недоліки	Ні, потрібно вдосконалювати продукт
Кількість гравців на новому ринку	Невелика кількість гравців (1-3)	Середній рівень насичення ринку (3-10)	Високий рівень насичення ринку
Вхідні бар'єри на новому ринку	Практично відсутні	Є, але недостатньо високі	Високий рівень вхідних бар'єрів
Темпи зростання нового ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Компанія має додатковий капітал для інвестування розвитку нових ринків	Так		Ні

*Джерело: складено автором*

На наступному етапі визначимо можливість розвитку послуг на ринку з допомогою табл. 2.9.

Таблиця 2.9. – Розвиток послуг на ринку ресторану «Мафія»

Стратегія розвитку послуги	Питання: Чи зможе компанія успішно розширити асортименти послуг на поточному ринку?		
	Можлива	Ймовірно	Неможлива
<i>Описати поточний ринок та нову послугу</i>	Поточний ринок: Ринок громадського харчування м. Харкова Нова послуга: нові ресторанны послуги ресторанів «Мафія»		
Темпи зростання поточного ринку	Високий	Уповільнений, але зростаючий	Стагнація чи зниження обсягу ринку
Розмір поточного ринку (для бізнесу компанії)	Великий	Середній	Невеликий
Поточний товар застарілий, має недоліки або перебуває на останній стадії життєвого циклу товару	Так	Намічаються тенденції до зниження попиту поточний товар	Ні
Поточні послуги застаріли, мають недоліки або перебувають на останній стадії життєвого циклу товару	Так	Намічаються тенденції до зниження попиту поточні послуги	Ні
Внутрішньогалузева конкуренція	Високий рівень	Тенденції до посилення	Низький рівень
Загроза входу нових гравців	Так		Ні
Рівень оновлення асортименту товарів та послуг, появи новинок у ключових конкурентів	Високий		Низький

*Джерело: складено автором*

На наступному етапі розглянемо можливість створення нової послуги на нових ринках за допомогою табл. 2.10.

Таблиця 2.10. – Нові послуги на нових ринках ресторану «Mafia»

Стратегія диверсифікації	Питання: Чи є потреба компанії у диверсифікації портфеля?		
	Можлива	Ймовірно	Неможлива
<i>Описати новий ринок та нові послуги</i>	Новий ринок: Ринок громадського харчування Нова послуга: Нові ресторанный послуги ресторанів «Mafia»		
Темпи зростання поточних ринків компанії	Стагнація чи зниження обсягу ринку	Уповільнений, але зростаючий	Високий
Конкуренція на поточних ринках	Високий рівень	Тенденції до посилення	Низький рівень
Конкуренція на нових ринках	Високий рівень	Тенденції до посилення	Низький рівень
Компанія має додаткові вільні ресурси для розвитку бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Компанія має певний рівень компетенції (або може досягти її) для ведення бізнесу на новому ринку	Так		Ні
Можливості зростання на поточних ринках та за допомогою поточних товарів	Мінімальні та відсутні		Є

*Джерело: складено автором*

Складемо зведену таблицю (табл.2.11) з усіх можливих стратегій розвитку, у якій вкажемо можливість використання кожної стратегії для ресторану «Mafia».

За результатами проведеного SWOT-аналізу та розгляд альтернативних маркетингових стратегій можна сказати, що найбільш підходящою стратегією для ресторану «Mafia» є стратегія розвитку ресторанных послуг у межах базового ринку.

Таблиця 2.11. – Підсумкова таблиця аналізу можливостей ресторану «Mafia» за І. Ансоффом

Варіант стратегії	Можливість	Опис
Стратегія глибокого проникнення	Можлива	Є шанси в реалізації цієї стратегії ресторани «Mafia»
Стратегія розвитку ринку	Можлива	Вихід у прилеглі малі міста – додаткове джерело зростання. Компанія має всі ресурси та можливості для реалізації даної стратегії
Стратегія розвитку послуги	Ймовірно	Компанія має всі ресурси для розвитку послуг у мережі ресторанів «Mafia»
Стратегія диверсифікації	Неможлива	Ресторан «Mafia» має чудові можливості зростання на поточних ринках за допомогою поточних та нових послуг.
		Диверсифікувати портфель поки що не рекомендується

*Джерело: складено автором*

Для зміцнення конкурентних позицій на ринку оптимальним варіантом буде використання технологій бережливого виробництва.

2.2. Тенденції споживачів послуг громадського харчування у м. Харкові та діагностика їх основних цінностей

Для визначення цільових сегментів мережі ресторанів «Mafia» необхідно провести сегментування споживачів ринку громадського харчування м. Харкова. Сегментування буде проведено методом вкладеної ієрархії за такими критеріями:

1. Географічний критерій:
  - мешканці м. Харкова;
  - гості м. Харкова.
2. Віковий критерій:

- від 18 до 25 років;
  - від 26 до 35 років;
  - від 36 до 55 років;
  - старше 56 років.
3. Наявність дітей:
- є діти;
  - немає дітей.
4. Поведінковий критерій (інтенсивність споживання):
- 1-5 разів на рік;
  - 1-3 рази на місяць;
  - 1-3 рази на тиждень і частіше.
5. Поведінковий критерій (привід споживання послуги):
- звичайний привід;
  - бізнес ланч;
  - провести дозвілля.
6. Психографічний критерій (типи споживчої поведінки):
- новатори;
  - швидко приймаючі рішення;
  - рання більшість;
  - пізня більшість;
  - консерватори.
7. Психографічний критерій (чинники, що зумовлюють вибір ресторану):
- близькість до місця роботи/навчання;
  - близькість до пішохідних маршрутів;
  - унікальні розважальні заходи для дітей;
  - найвищий рівень сервісу.

Для початку розрахуємо потенційну ємність ринку ресторанних послуг, оскільки цей показник знадобиться нам надалі при обґрунтуванні відмови від цільових сегментів. Для розрахунку скористаємося формулою (2.3):

$$E = P * T, \quad (2.3)$$

де  $E$  – потенційна ємність ринку;

$P$  – число споживачів;

$T$  – середня величина споживання на одного споживача.

За кількість споживачів візьмемо всіх мешканців м.Харкова віком від 18 років, згідно з даними служби державної статистики Харківської області на 1 січня 2022 року, даний сегмент населення становить 1 243 128 осіб.

Середня частота споживання ресторанних послуг складає 10 разів на рік.

Потенційна ємність ринку ресторанних послуг для мешканців м. Харкова становитиме:

$$E = 1243128 * 10 = 12431280 \text{ послуг на рік.}$$

Середній чек ресторанів компанії «Mafia» за 2021 рік склав 950 гривень. Таким чином, потенційна ємність ринку в грошах складе:

$$E = 12431280 * 950 = 11809716000 \text{ грн.}$$

Доступність сегменту для підприємства. Сегмент є малодоступним підприємствам, оскільки туристи м. Харкова найчастіше відвідують ресторани при готелях/готелі, що знаходяться в кроковій доступності. Поблизу ресторанів компанії розташовані хостели та міні-готелі, які не відповідають ціновому сегменту ресторанів компанії.

Істотність сегменту. За даними статистики відсоток населення віком від 18 років, які проживають поза містом Харкова протягом 2017-2021 років є приблизно однаковим [8]. Цей сегмент фіксований..

Прибутковість сегменту. За даними компанії про гостьовий потік туристи Харкова дуже рідко відвідують ресторани. З цього випливає, що сегмент не є прибутковим.

Сумісність сегмента з ринком конкурентів. Основні конкуренти компанії ведуть себе пасивно цьому сегменті.

Захищеність сегменту. Оскільки цей сегмент не є цільовим для конкурентів, малоймовірно, що основні конкуренти компанії почнуть просувати свої послуги даному сегменту.

Готовність персоналу до роботи на вибраному сегменті. Персонал готовий працювати з туристами, які приїхали з України, але з іноземними туристами, адже при відборі персоналу знання іноземних мов є обов'язковою умовою.

Відмова від цього сегмента обумовлений малою доступністю для компанії та його низькою прибутковістю.

Відмовимося від сегмента «споживачі віком від 56 років, жителі м. Харкова»:

1. Кількісний критерій. Чисельність населення м. Харкова віком від 56 років становила приблизно 21% від кількості населення, тобто. 315487 осіб. Отже, потенційна ємність даного сегмента становить:  $E = 315487 * 10 = 3154870$  послуг на рік, тобто, 2997126500 гривень на рік.

2. Доступність сегменту для підприємства. Сегмент є малодоступним підприємствам, оскільки споживачі даного сегмента переважно відвідуються заклади комунального харчування із нижчим середнім чеком, або зовсім не відвідують їх.

3. Істотність сегменту. За даними статистики відсоток населення віком від 56 років, які проживають поза містом м. Харкова протягом 2017-2021 років. є приблизно однаковим. Цей сегмент є стійким.

4. Прибутковість сегменту. Сегмент перестав бути прибутковим, оскільки дохід віком від 56 років становить пенсія, середній розмір якої у 2021 році становив 12 923 гривень.

5. Сумісність сегмента з ринком конкурентів. Пасивність конкурентів щодо даного сегмента обумовлена тим, що його споживачі рідко відвідують заклади громадського харчування.

6. Захищеність сегмента. Даний сегмент не захищений від основних конкурентів через його малу значущість для компанії, а також для конкурентів компанії.

7. Готовність персоналу до роботи на вибраному сегменті. Обслуговуючий персонал ресторанів компанії має всі необхідні навички для роботи з цим сегментом, тому можна сказати про готовність персоналу до роботи на вибраному сегменті.

Відмова від цього сегмента обумовлений малодоступністю для підприємства та його низькою прибутковістю.

Відмовимося від сегмента «споживачі віком від 18 до 25 років з доходом до 5 000 гривень на місяць на людину, мешканці м. Харкова»:

1. Кількісний критерій. Населення віком від 18 до 25 років у Харкові становить приблизно 19% від загальної чисельності населення міста. У цьому відсоток населення з обсягом доходу до 5 000 гривень становить приблизно 43,7%. За даними компанії, даний сегмент складає всього 6% відвідувачів, і середня величина споживання даного сегменту становить 7 послуг на рік. Отже, потенційна ємність даного сегмента становить:  $E = 1502319 * 0,19 * 0,437 * 0,06 * 7 = 52390$  послуг на рік або 49770281 гривень на рік.

2. Доступність сегменту для підприємства. Незважаючи на доступність даного сегмента, підприємство мало працює із цим сегментом.

3. Істотність сегменту. Даний сегмент є таким, що зменшується. За даними Державної статистики за 2018 рік чисельність населення з доходом до 5 тис. грн. зменшилась на 4,7% порівняно з 2020 роком.

4. Прибутковість сегменту. Цей сегмент не є прибутковим у зв'язку з тим, що споживачі, що належать до даного сегменту, становлять лише 6% відвідувачів ресторанів і в середньому відвідують 7 разів на рік.

5. Сумісність сегмента з ринком конкурентів. Цей сегмент сумісний із сегментом ринку основних конкурентів компанії, оскільки деяких із них середній чек нижче, що зумовлює активність конкурентів цьому сегменті.

6. Захищеність сегменту. Цей сегмент не захищений від основних конкурентів, і захистити його в даний час є складним завданням для компанії. Конкуренти мають нижчі ціни, тому споживачі можуть відвідувати дані заклади частіше, ніж заклади компанії.

7. Готовність персоналу до роботи на вибраному сегменті. Персонал, що працює в організації, має досвід роботи і всі необхідні навички для роботи з даним сегментом, тому обслужити цю категорію населення не важко.

Відмова від цього сегмента обумовлена його низькою прибутковістю та незахищеністю від основних конкурентів.

Відмовимося від сегмента «споживачі віком від 26 до 55 років із доходом від 15 000 гривень на місяць на людину, жителі м. Харкова»:

1. Кількісний критерій. Населення віком від 26 до 55 років у Харкові становить приблизно 48% від загальної чисельності населення міста. За даними компанії величина споживання одного споживача даного сегмента становить 6 послуг/рік. Отже, потенційна ємність даного сегмента становить:  $E = 1502319 * 0,286 * 0,437 * 6 = 1890759$  послуг на рік, у грошовому еквіваленті 1126577 гривень на рік.

2. Доступність сегменту для підприємства. Сегмент є доступним для компанії, компанія працює з цим сегментом, але у малій кількості.

3. Істотність сегменту. Даний сегмент є таким, що збільшується. За даними Державної статистики України за 2021 рік чисельність населення з доходом від 35 001 грн. збільшилася на 4% за порівняно з 2020 роком. Кількість сімей із дітьми також зростає.

4. Прибутковість сегменту. Цей сегмент не є прибутковим у зв'язку з тим, що частина молодого населення (до 25 років) від 35 тис. грн. рідко відвідує ресторани компанії.

5. Сумісність сегмента з ринком конкурентів. Цей сегмент сумісний із сегментом ринку основних конкурентів компанії, оскільки середній чек у конкурентів нижче. Тому основні конкуренти поведуться активніше цього сегменті.

6. Захищеність сегменту. Даний сегмент не захищений від основних конкурентів, і захистити його в даний час дуже складне завдання для компанії.

7. Готовність персоналу до роботи на вибраному сегменті. Персонал, що працює в організації, має досвід роботи і всі необхідні навички для роботи з даним сегментом, тому обслужити цю категорію населення не важко.

Відмова від цього сегмента обумовлена його низькою прибутковістю та неактуальністю закладу у молоді з високим доходом.

Відмовимося від сегмента «споживачі віком від 18 до 25 років із доходом від 15 001 гривень на місяць на людину, жителі м. Харкова з дітьми»

1. Кількісний критерій. Населення віком від 18 до 25 років у Харкові становить приблизно 19% від загальної чисельності. При цьому відсоток населення з розміром доходу від 15001 гривень становить приблизно 28,6%. Кількість сімей, які мають дітей, становить 52% від загальної кількості сімей. Споживачі, що належать до даного сегменту за даними компанії, відвідують ресторани компанії 6 разів на рік. Отже, потенційна ємність ринку становить:  $E = 1502319 * 0,19 * 0,286 * 0,52 * 6 = 254704$  послуги на рік або 241969147 гривень на рік.

2. Доступність сегменту для підприємства. Компанія працює з цим сегментом, але у малій кількості.

3. Істотність сегменту. Даний сегмент є таким, що збільшується. За даними Державної статистики за 2021 рік чисельність населення з доходом від 15 000 грн. збільшилась на 4% порівняно з 2020 роком. Кількість сімей із дітьми також зростає.

4. Прибутковість сегменту. Цей сегмент не є прибутковим у зв'язку з тим, що за даними компанії споживачі цього сегменту рідко відвідують ресторани компанії (приблизно 6 разів на рік).

5. Сумісність сегмента з ринком конкурентів. Цей сегмент сумісний із сегментом ринку основних конкурентів компанії. Це пояснюється тим, що конкуренти мають нижчий середній чек і споживачі даного сегменту можуть дозволити відвідувати дані закладу 1 і більше разів на тиждень.

6. Захищеність сегменту. Цей сегмент не захищений від основних конкурентів, і захистити його в даний час є складним завданням для компанії. Конкуренти мають нижчі ціни, тому споживачі можуть відвідувати дані закладу 1 і більше разів на тиждень.

7. Готовність персоналу до роботи на вибраному сегменті. Персонал, що працює в організації, має досвід роботи і всі необхідні навички для роботи з даним сегментом, тому обслужити цю категорію населення не важко.

Відмова від цього сегмента обумовлена його низькою прибутковістю та незахищеністю від основних конкурентів.

Відмовимося від сегмента «споживачі віком від 41 до 55 років із доходом від 15 001 гривень на місяць на людину і вище, жителі м. Харкова, з дітьми»

1. Кількісний критерій. Населення віком від 41 до 55 років у Харкові становить приблизно 19% від загальної чисельності населення міста. При цьому відсоток населення з розміром доходу від 15001 гривень становить приблизно 28,6%. Кількість сімей, які мають дітей, становить 52% від загальної кількості сімей. Відсоток відвідувачів, що належать до даного сегменту за даними компанії, становить 3% від загальної кількості із частотою споживання 15 послуг на

рік. Отже, потенційна ємність даного сегмента становить:  $E = 1502319 * 0,19 * 0,286 * 0,52 * 0,03 * 15 = 19102$  послуг на рік або 18147686 гривень на рік.

2. Доступність сегменту для підприємства. Незважаючи на доступність даного сегмента, підприємство мало працює із цим сегментом.

3. Істотність сегменту. Даний сегмент є таким, що збільшується. За даними Державної статистики за 2021 рік чисельність населення з доходом від 15 000 грн. збільшилась на 4% порівняно з 2020 роком. Кількість сімей із дітьми також зросла.

4. Прибутковість сегменту. Цей сегмент не є прибутковим у зв'язку з тим, що споживачі, що належать до даного сегменту, в середньому відвідують ресторани компанії 15 разів на рік і становлять лише 3% від загальної кількості споживачів компанії.

5. Сумісність сегмента з ринком конкурентів. Цей сегмент сумісний із сегментом ринку основних конкурентів компанії. Це пояснюється тим, що конкуренти мають нижчий середній чек і споживачі даного сегменту можуть дозволити відвідувати дані закладу 1 і більше разів на тиждень.

6. Захищеність сегменту. Цей сегмент не захищений від основних конкурентів, і захистити його в даний час є складним завданням для компанії. Конкуренти мають нижчі ціни, тому споживачі можуть відвідувати дані закладу 1 і більше разів на тиждень.

7. Готовність персоналу до роботи на вибраному сегменті. Персонал, що працює в організації, має досвід роботи і всі необхідні навички для роботи з даним сегментом, тому обслужити цю категорію населення не важко.

Відмова від цього сегмента обумовлена його низькою прибутковістю та незахищеністю від основних конкурентів.

Відмовимося від груп сегментів «споживачі від 18 до 25 років із доходом від 15 001 гривень на місяць на людину, без дітей, які відвідують ресторан 1-3 рази на місяць/1-5 разів на рік, жителі м. Харкова», «споживачі у віці від 26 до

40 років з доходом від 15 001 гривень на особу на місяць, з дітьми, що відвідують ресторан 1-3 рази на тиждень/1-5 разів на рік; і без дітей, які відвідують ресторан 1-3 рази на тиждень, 1-5 разів на рік, жителі м. Харкова» та «споживачі віком від 41 до 55 років з доходом від 15 001 гривень на особу на місяць, без дітей, які відвідують ресторан 1-3 рази на тиждень і частіше/1-5 разів на рік, мешканці м. Харкова». Відмова від цих груп сегментів обумовлена їхньою малою емністю і, відповідно, низькою прибутковістю.

Цільовими сегментами компанії «Mafia» є:

1. Сегмент «Офісники». Жителі м. Харкова у віці від 26 до 40 років з доходом від 15 001 гривень і вище на місяць на людину, без дітей, з інтенсивністю відвідування 1-3 рази на тиждень і частіше з метою бізнес-ланчу, тип споживчої поведінки: консерватор, фактор, що зумовлює вибір ресторану: близькість до місця роботи

Основні цінності: висока швидкість обслуговування, можливість доставки страв.

2. Сегмент «Дитячий». Жителі м. Харкова у віці від 26 до 40 років з доходом від 15 001 гривень і вище на місяць на людину, з дітьми, з інтенсивністю відвідування 1-3 рази на місяць з метою провести дозвілля тип споживчої поведінки: новатори, фактор, що зумовлює Вибір ресторану: унікальні розважальні заходи для дітей.

Основні цінності: свіжість та натуральність продукції, сімейна спрямованість ресторану, заходи для дітей.

3. Сегмент «Студенти». Жителі м. Харкова у віці від 18 до 25 років з доходом до 15 000 гривень на місяць на людину, без дітей, з інтенсивністю відвідування 1-3 рази на тиждень з метою провести дозвілля, тип споживчої поведінки: швидко приймаючі рішення, фактор, що зумовлює вибір ресторану: близькість до пішохідних маршрутів.

Основні цінності: співвідношення ціна/якість, наявність приємної дружньої атмосфери у закладі.

4. Сегмент «Святковий». Жителі м. Харкова у віці від 41 до 55 років з доходом від 15 001 гривень і вище на місяць на людину, без дітей, з інтенсивністю відвідування 1-3 рази на місяць з метою провести дозвілля, тип споживчої поведінки: пізня більшість, фактор, вибір ресторану, що зумовлює: високий рівень сервісу.

Основні цінності: широкий вибір страв та напоїв, професіоналізм та усміхненість персоналу.

Дамо обґрунтування вибору цільових сегментів за методикою І. В. Котляревської:

Сегмент «Офісники».

1. Кількісний критерій. Населення віком від 26 до 40 років у Харкові становить приблизно 29% від загальної чисельності населення міста.

У цьому відсоток населення з обсягом доходу від 15 001 грн. становить приблизно 28,6%. Кількість сімей, які мають дітей становить 48% від загальної кількості. За даними компанії, цей сегмент становить 19% від загальної кількості гостей, і відвідують ресторан у середньому 140 разів на рік. Отже, потенційна ємність даного сегмента становить:  $E = 1502319 * 0,29 * 0,286 * 0,48 * 0,19 * 140 = 1590923$  послуги на рік або 1511376520 гривень на рік.

2. Доступність сегмента для підприємства. Сегмент є доступним для підприємства, підприємство працює із цим сегментом.

3. Істотність сегменту. Даний сегмент є таким, що збільшується. За даними Державної статистики за 2021 рік чисельність населення з доходом від 15 000 грн. збільшилась на 4% порівняно з 2020 роком.

4. Прибутковість сегменту. Сегмент є рентабельним і забезпечуватиме 19% прибутку, оскільки чисельність населення Харкова, у т.ч. чисельність населення з доходом від 15001 грн. зростає.

5. Сумісність сегмента з ринком конкурентів. Сегмент є привабливим для основних конкурентів, тому матиме місце боротьба за споживачів цього сегменту.

6. Захищеність сегменту. Компанії вдається утримувати цей сегмент за рахунок наявності дитячого меню та цікавих розважальних програм. Але оскільки конкуренти мають нижчі ціни, можлива втрата клієнтів.

7. Готовність персоналу до роботи на вибраному сегменті. Персонал, що працює в організації, має досвід роботи і всі необхідні навички для роботи з даним сегментом, тому обслужити цю категорію населення не важко.

Вибір даного сегмента обумовлений його великою ємністю, високою прибутковістю, а також тим, що сегмент збільшується.

Сегмент «Дитячий».

1. Кількісний критерій. Населення віком від 26 до 40 років у Харкові становить приблизно 29% від загальної чисельності населення міста. У цьому відсоток населення з обсягом доходу від 15 001 грн. становить приблизно 28,6%. Кількість сімей, які мають дітей складає 52% від загального числа. За даними компанії, цей сегмент становить 31% від загальної кількості гостей, і відвідують ресторан у середньому 32 рази на рік. Отже, потенційна ємність даного сегмента становить:  $E = 1502319 * 0,29 * 0,286 * 0,52 * 0,31 * 32 = 642749$  послуг на рік або 610611265 гривень на рік.

2. Доступність сегменту для підприємства. Сегмент є доступним для підприємства, підприємство працює із цим сегментом.

3. Істотність сегменту. Даний сегмент є таким, що збільшується. За даними Державної статистики за 2021 рік чисельність населення з доходом від 15 000 грн. збільшилась на 4% порівняно з 2020 роком. Також кількість сімей із дітьми збільшується.

4. Прибутковість сегменту. Сегмент є рентабельним і забезпечуватиме 31% прибутку, оскільки чисельність населення Харкова, у т.ч. чисельність населення з доходом від 15001 грн. зростає.

5. Сумісність сегмента з ринком конкурентів. Сегмент є привабливим для основних конкурентів, тому матиме місце боротьба за споживачів цього сегменту.

6. Захищеність сегменту. Компанії вдається утримувати цей сегмент за рахунок високої швидкості обслуговування та широкого вибору страв та напоїв. Але оскільки конкуренти мають нижчі ціни, можлива втрата клієнтів.

7. Готовність персоналу до роботи на вибраному сегменті. Персонал, що працює в організації, має досвід роботи і всі необхідні навички для роботи з даним сегментом, тому обслужити цю категорію населення не важко.

Вибір даного сегмента обумовлений його великою ємністю, високою прибутковістю, а також тим, що сегмент збільшується.

Сегмент «Студенти».

1. Кількісний критерій. Населення віком від 18 до 25 років у Харкові становить приблизно 19% від загальної чисельності населення міста. У цьому відсоток населення з обсягом доходу до 15 000 гривень становить приблизно 28,6%. Кількість сімей без дітей становить приблизно 48% від загальної кількості. За даними компанії, даний сегмент становить 21% відвідувачів, і середня величина споживання даного сегменту становить 80 послуг на рік. Отже, потенційна ємність даного сегмента становить:  $E = 1502319 * 0,19 * 0,286 * 0,48 * 0,21 * 50 = 706312$  послуг на рік або 670996400 гривень на рік.

2. Доступність сегменту для підприємства. Сегмент є доступним для підприємства, підприємство працює із цим сегментом.

3. Істотність сегменту. Даний сегмент є таким, що збільшується. За даними Державної статистики за 2021 рік чисельність населення з доходом до 15 000 грн. збільшилась на 4% порівняно з 2020 роком.

4. Прибутковість сегменту. Сегмент є рентабельним і забезпечуватиме 21% прибутку. Можливий перехід споживачів даного сегмента на сегмент «Дитячий».

5. Сумісність сегмента з ринком конкурентів. Сегмент є привабливим для основних конкурентів, тому матиме місце боротьба за споживачів цього сегменту.

6. Захищеність сегменту. Компанії вдається утримувати даний сегмент за рахунок співвідношення ціна/якість та дотримання модних тенденцій у ресторанному бізнесі. Але оскільки ринок громадського харчування розвивається динамічно, є ймовірність втрати споживачів через швидше реагування конкурентів зміни ринку.

7. Готовність персоналу до роботи на вибраному сегменті. Персонал, що працює в організації, має досвід роботи і всі необхідні навички для роботи з даним сегментом, тому обслужити цю категорію населення не важко.

Вибір даного сегмента обумовлений його великою ємністю, високою прибутковістю, а також тим, що сегмент збільшується.

Сегмент «Святковий».

1. Кількісний критерій. Населення віком від 41 до 55 років у Харкові становить приблизно 19% від загальної чисельності населення міста. При цьому відсоток населення з розміром доходу від 15001 гривень становить приблизно 28,6%. Кількість сімей, які мають дітей, становить 48% від загальної кількості сімей. Відсоток відвідувачів, що належать до даного сегменту за даними компанії, становить 19% від загальної кількості із частотою споживання 60 послуг на рік. Отже, потенційна ємність даного сегмента становить:  $E = 1502319 * 0,19 * 0,286 * 0,48 * 0,19 * 60 = 446712$  послуг на рік або 424376658 гривень на рік.

2. Доступність сегменту для підприємства. Сегмент є доступним для підприємства, підприємство працює із цим сегментом.

3. Істотність сегменту. Даний сегмент є таким, що збільшується. За даними Державної статистики за 2021 рік чисельність населення з доходом від 35 000 грн. збільшилась на 4% порівняно з 2020 роком.

4. Прибутковість сегменту. Сегмент є рентабельним і забезпечуватиме 19% прибутку компанії.

5. Сумісність сегмента з ринком конкурентів. Сегмент є привабливим для основних конкурентів, тому матиме місце боротьба за споживачів цього сегменту.

6. Захищеність сегменту. Компанії вдається утримувати цей сегмент за рахунок великого досвіду у проведенні святкових заходів та різноманітності страв та напоїв.

7. Готовність персоналу до роботи на вибраному сегменті. Персонал, що працює в організації, має досвід роботи і всі необхідні навички для роботи з даним сегментом, тому обслужити цю категорію населення не важко.

Вибір даного сегмента обумовлений його великою ємністю, високою прибутковістю, а також тим, що сегмент збільшується.

Таким чином, ми орієнтуватимемося в основному на 4 сегменти. Основні споживчі цінності цільових сегментів представлені у табл. 2.12.

В результаті аналізу споживачів послуг громадського харчування м. Харкова на ринку B2C було виділено 4 цільові сегменти. Під час розробки заходів підвищення конкурентоспроможності ресторану «Мафія» необхідно орієнтуватися саме у основні цінності споживачів цих цільових груп. Отже, працювати над відповідністю ціни та якості послуг, що надаються, підвищувати швидкість обслуговування, а також розвивати професіоналізм обслуговуючого персоналу.

Таблиця 2.12. – Основні цінності споживачів ресторану «Мафія» на ринку

B2C

Цільовий сегмент	Основні цінності споживачів	Дескриптор
Жителі м. Харкова віком від 18 до 25 років із доходом до 15 000 гривень на місяць на людину, без дітей, з інтенсивністю відвідування 1-3 рази на тиждень з метою провести дозвілля, тип споживчої поведінки: рішення, що швидко приймають, фактор, що зумовлює вибір ресторану: близькість до пішохідних маршрутів.	1. Співвідношення ціна/якість. 2. Наявність приємної дружньої атмосфери у закладі.	«Студенти»
Жителі м. Харкова у віці від 26 до 40 років з доходом від 15 001 гривень і вище на місяць на людину, з дітьми, з інтенсивністю відвідування 1-3 рази на місяць з метою провести дозвілля, тип споживчої поведінки: новатори, фактор, що зумовлює вибір ресторану: унікальні розважальні заходи для дітей.	1. Свіжість та натуральність продукції. 2. Сімейна спрямованість ресторану, заходи для дітей.	«Дитячий»
Жителі міста Харкова у віці від 26 до 40 років з доходом від 15 001 гривень і вище на місяць на людину, без дітей, з інтенсивністю відвідування 1-3 рази на тиждень і частіше з метою бізнес-ланчу, тип споживчої поведінки: консерватор, фактор, що зумовлює вибір ресторану: близькість до місця роботи.	1. Висока швидкість обслуговування. 2. Можливість доставки страв.	«Офісники»
Жителі м. Харків у віці від 41 до 55 років з доходом від 15 001 гривень і вище на місяць на людину, без дітей, з інтенсивністю відвідування 1-3 рази на місяць з метою провести дозвілля, тип споживчої поведінки: пізня більшість, фактор, що зумовлює вибір ресторану: високий рівень сервісу.	1. Широкий вибір страв та напоїв. 2. Професіоналізм та усміхненість персоналу.	«Святковий»

*Джерело: складено автором*

## РОЗДІЛ 3

### РОЗРОБКА ПРОЕКТУ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПЦІЇ БЕРЕЖЛИВОГО ВИРОБНИЦТВА В ДІЯЛЬНІСТЬ РЕСТОРАНУ «MAFIA»

#### 3.1. Розробка концепції проекту впровадження бережливого виробництва в діяльність ресторану «Mafia»

Основною метою розробки проекту впровадження Бережливого виробництва у діяльність ресторану «Mafia» є підвищення його конкурентоспроможності на ринку ресторанних послуг у м. Харків.

У ході оцінки конкурентоспроможності ресторану було виявлено, що основними факторами, що стримують досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності, є: невідповідність ціни та якості, низька швидкість обслуговування та недостатньо професійне та уважне ставлення обслуговуючого персоналу до споживачів.

Так як діяльність ресторану «Mafia» заснована на концепції традиційного маркетингу, то головним завданням, яке стоїть перед підприємством, є відображення потреб (виявлених проблем) цільових сегментів у своїх послугах краще, ніж це роблять конкуренти та отримання прибутку саме за рахунок задоволення цих потреб.

Перший стримуючий фактор підвищення конкурентоспроможності – це невідповідність ціни та якості послуг. У ході проекту впровадження Бережливого виробництва цей фактор коригуватиметься не за рахунок зниження ціни, а за рахунок підвищення якості. Незважаючи на те, що технології бережливого виробництва спрямовані в тому числі на зниження собівартості продукції, використання цінових методів конкуренції може призвести до таких негативних наслідків, як: отримання меншого відсотка прибутку, зниження цін на свої послуги іншими учасниками ринку («війна цін»), і навіть кризи галузі. Споживачі, залу-

чені лише за рахунок цінового демпінгу з появою іншого конкурента, який пропонує ще нижчі ціни, є «нестійкими» і можуть піти.

Отже, для підвищення конкурентоспроможності будуть використовуватися нецінові методи конкуренції, а саме підвищення споживчої цінності в процесі обслуговування відвідувачів з моменту появи гостя у закладі до його відходу. Споживчою цінністю є висока швидкість обслуговування, уважність та професіоналізм з боку обслуговуючого персоналу. Таким чином, завоювання конкурентної переваги досягатиметься шляхом сервісної диференціації.

Головною проблемою, що перешкоджає досягненню бажаного рівня конкурентоспроможності є низька швидкість обслуговування. У ході дослідження конкурентоспроможності було виявлено, що переважно споживачів не влаштовують швидкість обслуговування під час бізнес-ланчу. Недостатня уважність та професіоналізм з боку обслуговуючого персоналу є причиною цієї проблеми, обумовлена такими факторами як: низький рівень мотивації та командної роботи, недостатній рівень навчання персоналу, а в деяких випадках, плинність персоналу.

На підставі проведеного аналізу метою проекту впровадження бережливого виробництва у діяльність ресторану «Mafia» є підвищення споживчої цінності у процесі обслуговування відвідувачів і, отже, підвищення конкурентоспроможності закладу на ринку ресторанних послуг Харкова.

Для досягнення цієї мети необхідно виконати такі завдання:

- виділити основні процеси, що відбуваються на підприємстві, та вибрати ті з них, які необхідно надалі оптимізувати;
- розглянути поточний потік створення цінності за цими процесами;
- знайти втрати в ланцюжку та визначити їх види;
- розробити заходи щодо зниження/виключення втрат;
- сформулювати оптимізований потік створення цінності.

Для вибору процесів, які доцільно оптимізувати, необхідно визначити основні процеси, що відбуваються під час роботи ресторану «Mafia». Цими процесами є:

- процес обслуговування гостей у денний час (під час бізнес-ланчу);
- процес обслуговування гостей у вечірній час;
- процес приготування страви на кухні перед подачею гостеві;
- процес приготування напоїв у барі перед поданням гостю;
- процес оформлення замовлення на винос;
- процес доставки страв та напоїв;
- процес отримання продуктів для заготівель від постачальників;
- зберігання та облік продукції;

У роботі для оптимізації діяльності ресторану обрано два одночасно процеси, що відбуваються: обслуговування гостей під час бізнес-ланчу та приготування страв на кухні перед подачею їх гостю. Вибір обумовлений тим, що в ході оцінки конкурентоспроможності було виявлено, що відвідувачі закладу незадоволені процесом обслуговування (і конкретно, швидкістю обслуговування) під час бізнес-ланчу, оскільки в основному проблеми (втрати) виникають саме в цей час, тому цей фактор є основним. причиною неможливості досягнення бажаного рівня конкурентоспроможності.

Поточний потік створення цінності (картування поточного стану – VSM).

Для того, щоб сформувавши оптимізований потік створення цінності та позначити заходи щодо зменшення чи усунення втрат у ресторані, необхідно виконати картування поточного стану потоку створення споживчої цінності у процесі обслуговування відвідувачів поетапно. Поточний потік створення споживчої цінності був складений у ході спостереження за процесом обслуговування відвідувачів ресторану під час бізнес-ланчу 13.09.2022, 16.09.2022 та 23.09.2022, а також на підставі відгуків та опитування відвідувачів ресторану «Mafia».

При цьому в цьому процесі було зазначено:

— дії, що створюють цінність;

— дії, що утворюють втрати.

Етап 1. Поява гостя у ресторані. Дії, що створюють цінність: ввічливий та привітний персонал; приємний інтер'єр (забезпечують максимальний комфорт для відвідувача, створюючи необхідні умови відпочинку), наявність гарної музики, приємний зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу, порядок та чистота в залі.

Етап 2. Очікування обслуговуючого персоналу (хостес). Дії, що створюють цінність: очікування на хостес протягом однієї хвилини.

Дія, що створює втрати: очікування на хостес більше 1 хвилини (гість може залишити заклад і не відвідувати його надалі).

Етап 3. Розміщення гостей та подання меню:

— дія є необхідною: ввічливе спілкування при розміщенні гостей;

— дія, що створює втрати: незбалансоване за площею залу розміщення гостей, що може викликати надлишок замовлень в одного офіціанта і відсутність замовлень в іншого.

Етап 4. Вибір страв та напоїв:

— дії, що створюють цінність: наявність широкого асортименту страв та напоїв, наявність унікальних та напоїв, наявність ясного меню з фотографіями страв;

— дія, що створює втрати: відсутність перекладу позицій меню англійською мовою та вказівки калорійності страв.

Етап 5. Очікування офіціанта:

— дії, що утворюють цінність: очікування офіціанта протягом трьох хвилин;

— дія, що створює втрати: очікування офіціанта понад три хвилини.

Етап 6. Оформлення замовлення: дії, що створюють цінність: допомога у виборі та складанні замовлення.

Етап 7.1. Очікування замовлення:

- дії, що створюють цінність: очікування на замовлення протягом п'ятнадцяти хвилин;
- дія, що створює втрати: очікування на замовлення більше п'ятнадцяти хвилин.

Етап 7.2. Приготування замовлення – процес, що відбувається на кухні:

- дії, що утворюють цінність: приготування замовлення протягом п'ятнадцяти хвилин;
- дія, що створює втрати: приготування замовлення понад двадцять хвилин.

Етап 8. подача страв та напоїв. Дія, що створює цінність: подача страв згідно з етикетом та стандартами компанії.

Етап 9.1. Прийом їжі та спілкування. Дії, що створюють цінність: смачна та ситна їжа; можливість безперешкодного спілкування.

Етап 9.2. Обслуговування під час їди. Дії, що створюють втрати: неуважність персоналу (невчасне реагування на запити гостей та невчасне прибирання брудного посуду).

Етап 10. Очікування розрахунку після виставлення рахунку:

- дії, що утворюють цінність: очікування розрахунку протягом трьох хвилин;
- дія, яка створює втрати: очікування розрахунку більше трьох хвилин.

Етап 11. Догляд гостя. Дії, що створюють цінність: посмішка персоналу та ввічливий словесний супровід.

Структурований потік створення споживчої цінності до усунення втрат представлено у табл. 3.1.

Таблиця 3.1. – Потік створення цінностей у процесі обслуговування гостей ресторану «Мафія» під час бізнес-ланчу до усунення втрати

№	Етапи	Створюють цінність	Не створюють цінність – втрати
1	2	3	4
1.	Поява гостя у ресторані	Ввічливий і привітний персонал	-
		Приємний інтер'єр	-
		Наявність гарної музики	-
		Приємний зовнішній вигляд обслуговуючого персоналу	-
		Порядок та чистота в залі	-
2.	Очікування хостес	До 1 хвилини	Більше 1 хвилини
3.	Розміщення гостей та подання меню	Ввічливе спілкування при розміщенні гостей	Незбалансоване за площею залу розміщення гостей
4.	Вибір страв та напоїв	Широкий асортимент страв та напоїв	Відсутність перекладу позицій меню англійською мовою
		Наявність унікальних страв та напоїв	Відсутність вказівки калорійності страв
		Ясне меню з фотографіями страв	
5.	Очікування офіціанта	До 2 хвилини	Більше 2 хвилини
6.	оформлення замовлення	Допомога у виборі страв та складанні замовлення	
7.	1. Очікування замовлення (першої страви)	До 6 хвилини	Більше 6 хвилини
	2. Приготування замовлення (першої страви)	До 6 хвилини	Більше 6 хвилини
8.	Подача страв та напоїв	Відповідно до етикету та стандартів компанії	-

## Продовження табл. 3.1

1	2	3	4
9.	1. Прийом їжі та спілкування	Смачна та ситна їжа	-
		Можливість безперешкодного спілкування	-
	2. Обслуговування під час прийому	-	Несвоєчасне реагування на запити гостей
		-	Несвоєчасне прибирання брудного посуду
10.	Очікування розрахунку після виставлення рахунку	До 3 хвилин	Більше 3 хвилин
11.	Догляд гостя	Посмішка персоналу та ввічливий словесний супровід	-

*Джерело: складено автором*

У табл. 3.2 представлено середню тривалість кожного етапу поточного потоку створення цінності, тобто до усунення втрат.

Таблиця 3.2. – Потік створення цінності до усунення втрат у часі

№	Етапи процесу	Тривалість	початок	Кінець
1.	Поява гостя у ресторані	1хв.	12:00	12:01
2.	Очікування хостес	1хв.	12:01	12:02
3.	Розміщення гостей та подання меню	2хв.	12:02	12:04
4.	Вибір страв та напоїв	3хв.	12:04	12:07
5.	Очікування офіціанта	4хв.	12:07	12:11
6.	Оформлення замовлення	2хв.	12:11	12:13
7.	Очікування замовлення (першої страви)	10хв.	12:13	12:23
	Приготування замовлення (першої страви)	10хв.	12:13	12:23
8.	Подача страв та напоїв	1хв.	12:23	12:24
9.	Прийом їжі та спілкування гостей	25хв.	12:24	12:49
	Обслуговування під час прийому	25хв.	12:24	12:49
10.	Очікування розрахунку після виставлення рахунку	5 хв.	12:49	12:54
11.	Догляд гостя	2хв.	12:54	12:56

*Джерело: складено автором*

Загальний час обслуговування 1-2 гостей за одним столом у ресторані під час бізнес-ланчу в середньому становить 56 хвилин.

До усунення втрат:

— загальний час обслуговування у ресторані у вечірній час у середньому становить 56 хвилин;

— тривалість процесів, що спричиняють втрати, становить 8 хвилин.

Після розгляду поточного стану потоку створення споживчої цінності в ресторані «Mafia», розглянемо втрати більш детально та позначимо заходи щодо зменшення або усунення втрат. Застосування інструментів та принципів бережливого виробництва допоможе ліквідувати дії, які забирають час і створюють цінності споживача.

### 3.2. Розробка плану заходів з проекту впровадження бережливого виробництва в процес обслуговування відвідувачів ресторану «Mafia»

У цьому розділі спочатку будуть розглянуті втрати, що виникають під час обслуговування гостя під час бізнес-ланчу, та розроблені заходи щодо їх усунення. А потім – втрати, що виникають на кухні ресторану під час приготування замовлення, і так само розроблені рішення щодо їх нейтралізації.

Перед тим як перейти до аналізу втрат, що виникають у процесі обслуговування відвідувачів ресторану, та розробки заходів щодо їх усунення, виділимо фундаментальні принципи та інструменти Бережливого виробництва, які мають бути запроваджені насамперед і на яких будуть ґрунтуватися всі подальші заходи та перетворення.

1. «Витягування»: поява нового відвідувача у ресторані має запускати процес обслуговування. Його поява «витягує», запускає весь ланцюг процесів – прийом замовлення, передачу замовлення на кухню, приго-

тування страв, доставку страв клієнту, тобто. всі етапи створення цінності клієнта.

2. Швидке переналагодження (SMED): у разі завершення прийому однієї страви відвідувачем, офіціант повинен негайно прибрати брудний посуд та прилади. А так само якщо відвідувач закінчив прийом їжі і пішов, необхідно якнайшвидше привести місце в порядок і накрити стіл під нових клієнтів.
3. Принцип «точно вчасно» повинен дотримуватися при обслуговуванні відвідувачів як при подачі страв (страви повинні бути подані гарячими та свіжими, тобто тільки приготовленими), так і при реагуванні на запити відвідувачів (реакція та рішення за запитами повинні бути негайними).
4. Канбан: у процесі обслуговування відвідувачів знаком для здійснення будь-якої дії (наприклад, заповнення запасу, видалення посуду зі столу) може бути порожня тарілка, келих тощо.

Після розгляду основних принципів та інструментів, необхідних для впровадження у процес обслуговування клієнтів ресторану «Mafia», перейдемо до аналізу втрат, що виникають у цьому процесі та розроблення заходів щодо їх усунення. Для вибору інструментів та методів боротьби з втратами використовуватиметься Матриця вибору «втрати – інструменти БВ».

1. Відсутність перекладу позицій меню англійською мовою та відсутність вказівки калорійності страв.

Дані фактори в деяких випадках є причинами такого виду втрат, як час очікування. Тому що вимагають часу на ретельний розбір позицій меню та вибору страв, а також очікування допомоги від обслуговуючого персоналу. Рішення: розробка більш досконалого меню з перекладом назв та складу страв на англійську мову та вказівку калорійності страв.

2. Очікування офіціанта понад 2 хвилини.

Вигляд втрати – час очікування. Причини втрати:

- неналежне виконання робочих обов'язків менеджера (не слідкує за присутністю працівників на своїх робочих місцях);
- неправильне розміщення гостей, внаслідок чого офіціант не встигає прийняти замовлення протягом допустимого часу;
- неухважність та/або незацікавленість у своїй роботі офіціанта внаслідок недосвідченості чи погано опрацьованої мотиваційної системи.

Рішення:

1. Контроль: регулярна перевірка роботи персоналу та контроль за діяльністю ресторану в цілому за рахунок встановлених у залі камер спостереження. А також регулярне відстеження менеджером здійснення розсадки гостей хостес та коригування у разі потреби.
2. LSA: застосування пристосувань для полегшення праці та відповідності часу такту, наприклад створення системи виклику офіціанта в ресторані, що включає кнопку виклику офіціанта та наручні пейджери для офіціантів. З кнопок виклику, розташованих на кожному столику, надходитиме повідомлення на пейджер конкретному офіціанту, який відповідає за конкретну ділянку роботи.
3. Точне планування необхідної кількості персоналу змiну.
4. Метод групового лiдерства: допомога з боку менеджера ресторану (прийом замовлення гостей) у разі великого потоку вiдвiдувачiв.
5. TWI: навчання на робочому мiсцi (Training Within Industry) – методика пiдготовки персоналу, що включає пiдходи до покращення методiв роботи, пiдтримки хорошої атмосфери в колективi.
6. Мотивацiя: розробка грамотної та ефективноi мотивацiйної системи.
3. Очiкування замовлення (першого блюда) гостем бiльше 6 хвилин.

Види втрат – час очікування та нереалізований творчий потенціал. Причини втрат:

- виникнення помилок та різних видів втрат на кухні;
- перевантажений роботою внаслідок великого обсягу замовлень офіціант;
- неуважність та/або незацікавленість у своїй роботі офіціанта внаслідок недосвідченості чи погано опрацьованої мотиваційної системи.

Рішення:

1. Усунення втрат та коригування роботи на кухні.
  2. Контроль: регулярна перевірка менеджером рівноцінності розподілу столів між офіціантами та поправка у разі потреби.
  3. ЛТ: принцип «точно вчасно» повинен дотримуватися при подачі страв (страви повинні бути подані гарячими та свіжими, тобто тільки приготованими).
  4. Метод групового лідерства: допомога з боку менеджера ресторану (готовність винести замовлення, обслуговування гостей) у разі великого потоку відвідувачів.
  5. ТWІ: навчання на робочому місці.
  6. Мотивація: розробка грамотної та ефективної мотиваційної системи.
4. Несвоєчасне реагування на запити гостей та прибирання брудного посуду.

Види втрат – час очікування та нереалізований творчий потенціал. Причини втрат:

- перевантажений роботою внаслідок великого обсягу замовлень офіціант;
- неуважність та/або незацікавленість у своїй роботі офіціанта внаслідок недосвідченості чи погано опрацьованої мотиваційної системи.

Рішення:

1. ЛТ: принцип «точно вчасно» повинен дотримуватися при реагуванні на запити відвідувачів.

2. Швидке переналагодження (SMED): у разі завершення прийому однієї страви відвідувачем, офіціант повинен негайно прибрати брудний посуд та прилади. А так само якщо відвідувач закінчив прийом їжі і пішов, необхідно якнайшвидше привести місце в порядок і накрити стіл під нових клієнтів.
3. Канбан: У процесі обслуговування відвідувачів знаком для здійснення будь-якої дії може бути порожня тарілка, келих тощо.
4. LCA: застосування пристосувань для полегшення праці та відповідності часу такту, наприклад створення системи виклику офіціанта в ресторані.
5. TWI: навчання на робочому місці.
6. Мотивація: розробка грамотної та ефективної мотиваційної системи.
7. Метод групового лідерства: допомога з боку іншого обслуговуючого персоналу або менеджера ресторану (готовність допомогти гостям та прибрати брудний посуд на столах не своєї зони).
5. Очікування розрахунку після виставлення рахунку понад 3 хвилини.

Вигляд втрати – час очікування. Причини втрати:

— велика кількість столів, гостей за якими потрібно розрахувати в один і той самий час.

Рішення:

1. Метод групового лідерства: допомога з іншого обслуговуючого персоналу чи менеджера ресторану (готовність розрахувати гостя).
2. TWI: методика підготовки персоналу, що включає підходи до покращення методів роботи, підтримки хорошої атмосфери у колективі.
3. Мотивація: розробка грамотної та ефективної мотиваційної системи.

Як можна помітити, найбільш часто зустрічають втрати, що виникають при обслуговуванні відвідувачів ресторану під час бізнес-ланчу, пов'язані з часом очікування та втратою творчого потенціалу обслуговуючого персоналу.

Аналіз втрат, що виникають на кухні ресторану, та розробка рішень щодо їх усунення.

Перед тим як перейти до розгляду втрат, що виникають на кухні ресторану «Мафія» та розробці заходів для їх усунення, розглянемо базові інструменти Бережливого виробництва, з яких варто розпочати впровадження лих-технологій та є фундаментом для подальших перетворень. До таких інструментів належать: система 5С, візуалізація, метод групового лідерства.

1. Система «5С» - технологія створення ефективного робочого місця, що включає 5 принципів організації робочого місця: сортування, дотримання порядку, утримання чистоти, стандартизація, вдосконалення.

Етапи застосування системи:

Перший етап – сортування. Сортування означає, що з робочого місця кожного працівника кухні видаляються всі предмети, які не потрібні для виробничої діяльності. Залишається тільки те, що потрібно і лише в тій кількості, яка потрібна. Отже, предмети, які використовуються часто, зберігаються на робочому місці, а інструменти, що використовуються дуже рідко, в окремій дальній шафі.

Другий етап – дотримання порядку (раціональне розташування): інструменти повинні бути розташовані так, щоб їх було легко використовувати, і марковані таким чином, щоб будь-який кухар, у разі потреби інструменту, міг швидко знайти те, що йому потрібно. На цьому етапі слід використовувати різні методи візуалізації.

Третій етап – зміст у чистоті. Кожен кухар повинен утримувати своє робоче місце у чистоті. На цьому етапі встановлюється періодичність та перебіг прибирання, розподіляється відповідальність за прибирання. Простим інструментом для контролю чистоти робочого місця є фотографія робочого місця у тому вигляді, в якому воно має бути.

Четвертий етап – стандартизація. Результатом цього кроку є виконання встановлених процедур перших трьох етапів системи «5С». Стандартизація передбачає розробку контрольного листа (перерахування робіт за першими трьома кроками системи «5С»), який повинен зрозуміти і використовувати кожен кухар у своїй роботі.

П'ятий етап – вдосконалення: перетворення на звичку встановлених процедур та їх удосконалення. Потрібно не забувати, що все розроблені дії повинні виконуватись працівниками кухні не один раз, але в регулярній основі, тобто. стати частиною повсякденної діяльності. Постійно повинні пропонуватися заходи щодо покращення робочого оточення. Також для підтримки 5С можна створити умови, які стимулюватимуть співробітників на подальшу діяльність у рамках даної системи: гасла 5С, плакати «було-стало».

2. «Візуалізація» - таке розташування інструментів, при якому кожен з першого погляду може зрозуміти стан системи – норма або відхилення.

Основні способи візуалізації, які необхідно використовувати на кухні ресторану «Mafia», є:

1. Оконтурювання – спосіб показати, де мають зберігатися кухонні прилади та інструменти, посуд та різні види продуктів у холодильниках. Коли потрібно повернути кухонний прилад або інший предмет на місце, контур вкаже місце зберігання цього приладу. Для цього способу візуалізації використовуються також різні стелажі, стенди і кріплення для зберігання кухонних інструментів.
2. Маркування фарбою необхідне виділення місцезнаходження, наприклад, лише привезеної продукції на підлозі/ в проходах, і навіть для позначення розподільних ліній між робочими зонами співробітників кухні, щоб ніхто їх відчував дискомфорту у зв'язку з скороченням вільного робочого простору.

3. Метод дорожніх знаків – використання спеціальних покажчиків для предметів робочої зони (що, де і в якій кількості). Необхідно використовувати три основні види таких знаків:

- покажчики на кухонних інструментах, що позначають, де вони мають бути;
- покажчики на місцях, які повідомляють, які саме кухонні інструменти мають бути;
- покажчики кількості, які повідомляють, скільки інструментів має бути у цьому місці.

Плакат «було-стало» є зображенням робочого місця до і після змін і використовуватиметься для наочної демонстрації змін, що відбулися, а також для підвищення мотивації співробітників кухні та підтримки стандарту. - Графічні інструменти: чек-листи, технологічні карти страв, що описують рецепти приготування кожної окремої страви. Вони повинні розташовуватися безпосередньо на робочому місці, бути доступними та наочними, щоб у разі заміни кухаря чи інших непередбачених подій не затримувати робочого процесу.

3. Метод групового лідерства буде використовуватись для організації та управління співробітниками кухні на основі командно-групової структури. Отже, команда (кухарі та інші співробітники кухні) очолюються лідерами (шеф-кухарем, менеджерами ресторану), що несуть відповідальність за ефективне та безперебійне функціонування частини потоку створення цінності.

Перейдемо до розгляду втрат, що виникають на кухні ресторану під час приготування замовлення та розробки заходів для їх усунення.

1. Переміщення співробітників кухні за необхідними інструментами, до миття, обхід незручних кутів. Вигляд втрати – зайві переміщення.

Причина втрати – неправильна організація робочого місця: чим більше втомлюються співробітники, накручуючи безглузді кола по кухні, тим гірше вони працює, що позначається на часі та якості приготування страв.

У зв'язку з цією проблемою було розроблено таке рішення: - 5S – організація робочого простору: приєднання до місця роботи кожного кухаря маленької полиці/кріплення для часто використовуваних інструментів, щоб вони не бігали за ними в спільну шафу.

2. Перевиробництво заготовок продукції: відварена якісна продукція псується у холодильниках і потім викидається. Вигляд втрати – зайве виробництво.

Причини втрати – недостатні знання потреб клієнтів; деякі співробітники кухні майже завжди впевнені, що вони краще знають, що і в якій кількості потрібно заготовити, слідування «line-check» відкидається.

Рішення: незважаючи на те, що діяльність ресторанів без списування продукції практично неможлива, потрібно прагнути до досконалості та оптимізувати виробництво:

— голос клієнта: виробництво продукції повинно здійснювати на підставі постійного вивчення та аналізу потреб клієнтів;

— використання «line-check» для планування заготовок, в якому вказується скільки, чого і до якого часу має бути зроблено. Необхідно суворо стежити за виконанням цього плану з боку шеф-кухаря та керівництва.

3. Частина страв та напоїв, у тому числі і нових, розробляються в дуже ефектною та красивою подачею, яку буває складно донести до гостя, не зіпсувавши страву. Вигляд втрати – зайва обробка.

Причини втрати – при створенні страви, шеф-кухар, буває, не замислюється питанням «чи цінне для гостя те, що я роблю?» і «Чи справиться офіціант з подачею?». Рішення:

— голос клієнта: при створенні нової страви шеф-кухарем та роботою з оформленням потрібно завжди ставити собі питання – «Наскільки для моїх гостей буде це цінно? і «Якщо я не робитиму цього, наскільки буде помітна різниця?»;

- цикл PDCA: планує – проведи експеримент – оціни результати – впливай. Після спрощення страви та її подачі необхідно перевірити, чи знизилася цінність для клієнта і на основі цього вирішити: повернутися до попереднього оформлення та подачі страви або вводити зміни в силу;
- навчання офіціантів правильному перенесенню кожного складно оформленої страви та правильної подачі цієї страви.

4. Простої співробітників кухні: до інструментів, чистого посуду, за вільним місцем. Вигляд втрати – час очікування.

Причини втрати – неправильна організація робочого місця та робочого процесу.

Рішення:

- потрібні зміни планування кухні. Наприклад, стелаж із посудом потрібно встановити на іншому місці, щоб однією стороною він був повернутий до кухаря, інший – до мийниць;
- 5S: для усунення простоїв співробітників за інструментами в спільній шафі потрібно зміцнити до столу кожного кухаря маленький шафка/стенд із необхідними інструментами;
- контроль над тим, щоб у піковий годинник мийниці не відлучалися з робочого місця без поважної причини.

5. Моральне та фізичне вигорання співробітників кухні, конфліктні ситуації між співробітниками та менеджерами, немає можливості «бути почутим» – все це веде до незадоволення своєю роботою, а отже, до втрат. Вигляд втрати – втрати творчого потенціалу.

Причини втрати – погано опрацьована мотиваційна система, вище керівництво ресторану не враховує думки співробітників, не прислухається до їхніх пропозицій щодо вдосконалення виробничих процесів та створення комфортних умов праці. Рішення:

- TWI: навчання на робочому місці;

— мотивація: розробка грамотної системи мотивації працівників кухні, що включає як матеріальні, так і нематеріальні способи мотивації.

Формування оптимізованого потоку створення цінності. Після впровадження всіх вище запропонованих принципів та інструментів Бережливого виробництва, а також проведення заходів щодо усунення існуючих втрат, потік створення споживчої цінності в процесі обслуговування відвідувачів ресторану «Mafia» включатиме лише дії, що створюють цінність. У табл. 3.3 представлено оптимізований потік створення цінності (після усунення/зниження втрат).

Загальний час обслуговування у ресторані становитиме 48 хвилин.

До усунення втрат:

- загальний час обслуговування у ресторані під час бізнес-ланчу в середньому становить 56 хвилин;
- тривалість процесів, що спричиняють втрати, становить 8 хвилин.

Після усунення втрат:

- загальний час обслуговування у ресторані скорочується та становить 48 хвилин;
- тривалість процесів, що викликають втрати, становлять 0 хвилин.

Після застосування принципів та інструментів Бережливого виробництва процеси, які не створюють цінності при обслуговуванні відвідувачів, повністю усуваються і, отже, загальний час обслуговування 1-2 відвідувачів (що сидять за одним столом), у середньому скорочується на 8 хв.

Дане скорочення часу на час очікування (насамперед, з боку відвідувачів) та облік інших споживчих цінностей у процесі обслуговування призводить до збільшення задоволеності гостей від послуг ресторану, підвищення його конкурентоспроможності та прохідності у ресторані, що все в цілому сприятливо впливає на виручку та, відповідно, прибуток закладу.

Таблиця 3.3. – Оптимізований потік створення цінності (після усунення втрат) у часі

№	Етапи процесу	Тривалість	початок	Кінець
1.	Поява гостя у ресторані	1хв.	12:00	12:01
2.	Очікування хостес	1хв.	12:01	12:02
3.	Розміщення гостей та подання меню	2хв.	12:02	12:04
4.	Вибір страв та напоїв	3хв.	12:04	12:07
5.	Очікування офіціанта	2хв.	12:07	12:09
6.	Оформлення замовлення	3хв.	12:09	12:12
7.	Очікування замовлення (першої страви)	6хв.	12:12	12:18
	Приготування замовлення (першої страви)	6хв.	12:12	12:18
8.	Подача страв та напоїв	1хв.	12:18	12:19
9.	Прийом їжі та спілкування гостей	25хв.	12:19	12:44
	Обслуговування під час прийому	25хв.	12:19	12:44
10.	Очікування розрахунку після виставлення рахунку	3хв.	12:44	12:47
11.	Догляд гостя	1хв.	12:47	12:48

*Джерело: складено автором*

Оскільки кожен проект несе в собі ознаки відкритої соціально-економічної системи, необхідно керувати ним, враховуючи зовнішнє оточення. Розглянемо основні зовнішні чинники оточення проекту застосування бережливого виробництва.

1. Економічні чинники: рівень інфляції, рівень цін, нестабільність валюти.

Підвищення даних показників збільшує витрати на необхідні для проекту інструменти, обладнання, отже, негативно впливає на проект.

2. Соціально-культурні чинники: ставлення відвідувачів до проекту; культурні потреби: відпочинок.

Проект спрямований на задоволення потреб, основних цінностей відвідувачів, покращення умов їх проведення в ресторані, тому його ставлення до проекту буде позитивним.

3. Технологічні чинники: розвиток інформаційних технологій, поява нових знань.

Дані чинники надає позитивний вплив на проект, оскільки у проекті використовуються новітні технології, принципи та методи управління організацією.

Для проекту впровадження бережливого провадження у діяльність ресторану «Мафія» необхідно розглянути учасників та сформувати команду за проектом.

Замовником, як і інвестором проекту є «Мафія». Підрядником проекту виступає підприємство, що надає послуги з впровадження бережливого виробництва (ТОВ «Оргпром»). Постачальники проекту – організації, що здійснюють постачання різного обладнання та пристроїв, необхідні для реалізації проекту, до них належать: ТОВ «Петросервіс» та ТОВ «Ресторан Комплект». У команду проекту входять усі співробітники ресторану «Мафія», а також деякі із співробітників «Мафія», які братимуть участь у реалізації заходів щодо проекту. Для керівництва командою проекту буде запрошено стороннього фахівця, експерта в галузі впровадження бережливого виробництва у внутрішні процеси підприємств (ТОВ «Оргпром»).

У рамках проекту впровадження бережливого виробництва у діяльність ресторану «Мафія» важливо визначити терміни реалізації заходів, витрати та трудові ресурси (табл. 3.4).

Таким чином, план заходів щодо впровадження бережливого виробництва у діяльність ресторану «Мафія» включає 18 робіт, відповідальність за реалізацію яких насамперед лежить на сторонньому фахівцю, експерті з впровадження та освоєння бережливого виробництва. Тривалість самого проекту впровадження Лін-технологій у діяльність ресторану «Мафія» становитиме 14 тижнів

Таблиця 3.4. – План розробки проекту впровадження Бережливого виробництва у процес обслуговування споживачів ресторану «Mafia»

№	Захід	Термін	Людські ресурси	Витрати, грн.
1	2	3	4	5
1.	Пошук інформації про вітчизняні компанії, які надають повний спектр послуг із освоєння бережливого виробництва	5.08.21-9.08.21	Керуючий та Заступник керуючого рестораном «Mafia»	
2.	Аналіз та вибір найбільш відповідного провайдера, надає послуги з освоєння бережливого виробництва виходячи з вартості, місцезнаходження та інших чинників	12.08.21-16.08.21	Виконавчий директор «Mafia», Відділ бухгалтерії, Відділ закупівель, поставок та логістики, IT-служба «Mafia», Керуючий та Заступник керуючого рестораном «Mafia»	
3.	Укладання контракту з підприємством, надає послуги з освоєння бережливого виробництва (наприклад, такі послуги надає ТОВ «Оргпром»)	19.08.21-21.08.21	Генеральний та виконавчий директор «Mafia», Служба фінансового контролю та бухгалтерії «Mafia»	150000
4.	Організація навчання всіх співробітників ресторану, а також керівництва «Mafia» основ, принципам та інструментам бережливого виробництва	22.08.21-23.08.21	Фахівець ТОВ «Оргпром», Виконавчий директор «Mafia», Служба персоналу «Mafia»	
5.	Аналіз та оцінка поточного стану всіх процесів на підприємстві, вибір тих з них, які необхідно надалі оптимізувати	26.08.21-04.09.21	Фахівець ТОВ «Оргпром», Керуючий, менеджери та решта співробітників ресторану «Mafia»	
6.	Розгляд поточного потоку створення споживчої цінності за даними процесами	05.09.21-13.09.21	Фахівець ТОВ «Оргпром», Керуючий, менеджери та решта співробітників ресторану «Mafia»	

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
7.	Пошук та аналіз втрат у ланцюжку створення споживчої цінності	05.09.21-20.09.21	Фахівець ТОВ «Оргпром», менеджери та всі інші співробітники ресторану «Mafia»	
8.	Визначення принципів та інструментів бережливого виробництва, які необхідно впровадити в діяльність ресторану «Mafia», розробка заходів щодо усунення виявлених втрат; узгодження всього плану робіт з Керівництвом «Mafia»	23.09.21-04.10.21	Фахівець ТОВ «Оргпром», Керівник та менеджери ресторану «Mafia», Департамент персоналу «Mafia»	
9.	Впровадження основних принципів і інструментів бережливого виробництва	7.10.21-11.10.21	Усі етапи контролюються та перевіряються спеціалістом ТОВ «Оргпром»	2000
10.	Впровадження основних заходів щодо виключення втрат	14.10.21-01.11.21		218190
9.1	Навчання співробітників принципам та інструментам бережливого виробництва; пояснення їм, як потрібно поводитися в різних ситуаціях для недопущення втрат на підприємстві	14.10.21-17.10.21	Спеціаліст ТОВ «Оргпром», Департамент персоналу «Mafia»	
9.2	Купівля та встановлення в залі та на кухні ресторану камер спостереження (4 шт.)	14.10.21-23.10.21	Департамент фінансів та бухгалтерії, Департамент матеріально-технічного забезпечення та логістики, Департамент безпеки «Mafia», постачальники системи відеоспостереження ТОВ «Петросервіс»	10 490

Продовження табл. 3.4

1	2	3	4	5
9.3	Розробка та друк оновленого меню (15 шт.) з перекладом позицій меню та вказівкою калорійності страв	14.10.21-01.11.21	Служба маркетингу, Служба фінансового контролю та бухгалтерії «Mafia», Заступник Керуючого рестораном «Mafia», РПК «ПромоТехнології»	57000
9.4	Купівля та впровадження системи виклику (кнопки виклику) офіціанта у ресторані	14.10.21-30.10.21	Служба фінансового контролю та бухгалтерії «Mafia», заступник керівника ресторану «Mafia», постачальники системи виклику ТОВ «Ресторан Комплект»	52000
9.5	Впровадження нової мотиваційної системи, що включає як матеріальні, так і нематеріальні способи мотивації	14.10.21-17.10.21	Департамент персоналу «Mafia», Заступник керуючого ресторану	
9.6	Проведення необхідних змін у плануванні кухні: стелаж із посудом потрібно встановити на іншому місці, щоб однією стороною він був повернутий до кухарів, інший – до мийниць.	24.10.21-25.10.21	ТОВ «ГарантБудКомплекс», Директор ресторану «Mafia», Служба фінансового контролю та бухгалтерії «Mafia»	1000
9.7	Приєднання до місця роботи кожного кухаря маленької полиці/кріплень для інструментів, що часто використовуються.	24.10.21-25.10.21	ТОВ «ГарантБудКомплекс», Директор ресторану, Служба фінансового контролю та бухгалтерії «Mafia»	3000
10.	Формування та аналіз оптимізованого потоку створення споживчої	04.11.21-08.11.21	Фахівець ТОВ «Оргпром»	

	цінності (після усунення втрат)			
--	---------------------------------	--	--	--

Закінчення табл. 3.4

1	2	3	4	5
11.	Підведення всього самого проекту впровадження бережливого виробництва та остаточний розрахунок з підприємством, залученим для впровадження та освоєння Лін-технологій у ресторані	11.11.21-13.11.21	Виконавчий директор «Mafia», Служба фінансового контролю та бухгалтерії «Mafia», керуючий та заступник керуючого ресторанів «Mafia», всі співробітники ресторану «Mafia»	200000

*Джерело: складено автором*

Також треба розуміти: для того, щоб реалізований проект дав не короткостроковий, а довгостроковий ефект, і рівень конкурентоспроможності ресторану тільки підвищувався, необхідно, щоб «бережливе виробництво» стало філософією бізнесу, боротьба з втратами та вдосконалення всіх процесів, що відбуваються, здійснювалося всіма співробітниками ресторану на постійній основі.

## ВИСНОВКИ

Основною метою кваліфікаційної роботи магістра було розробка та обґрунтування доцільності підвищення конкурентоспроможності підприємств у сфері послуг громадського харчування на основі бережливих технологій.

Для досягнення заданої мети були детально вивчені основні характеристики та складові ринку послуг громадського харчування та на основі цього – розроблено типову модель, що відображає конкретні зв'язки, що виникають між об'єктами та суб'єктами ринку. За допомогою цієї моделі можна побачити, як відбувається формування попиту та пропозиції на ринку громадського харчування.

Розглянувши безліч підходів до визначення поняття «конкурентоспроможність», була розроблена модель, що відображає взаємозв'язок факторів та умов, що забезпечують конкурентоспроможність підприємства сфери послуг, та кінцеві результати його функціонування. За допомогою цієї моделі можна побачити, яким чином досягається конкурентоспроможність підприємства, і які результати діяльності підприємства вона безпосередньо впливає.

Далі, на підставі існуючих методик було запропоновано вдосконалену методику оцінки конкурентоспроможності підприємства, яка застосовується саме для підприємства сфери громадського харчування. Ця методика будувалася на основі існуючої методики оцінки конкурентоспроможності, запропонованої І. В. Котляревської та методики оцінки задоволеності споживачів Н. Кано, а також обґрунтовує перевагу показника задоволеності як основного індикатора конкурентоспроможності підприємства на ринку громадського харчування перед фінансовими показниками.

На основі вивчення основних принципів, методів та інструментів, що служать основою для боротьби з втратами на підприємстві, була запропонована Матриця вибору «втрати – інструменти БВ», актуальна для галузі громадського харчування. Для кожного виду втрат були ідентифіковані інструменти та методи боротьби з втратами, які будуть ефективними для підприємств сфери громадського харчування.

Автором запропоновано алгоритм впровадження концепції бережливого виробництва задля забезпечення зростання конкурентоспроможності підприємства. Цей підхід ґрунтується на поетапному введенні інструментів та методів бережливого виробництва у діяльність підприємства, що веде до підвищення його конкурентоспроможності.

На підставі результатів проведеного SWOT-аналізу та розгляду альтернативних маркетингових стратегій було встановлено, що найбільш підходящою стратегією для досліджуваного ресторану є стратегія розвитку ресторанних послуг у межах базового ринку та для зміцнення конкурентних позицій на поточному ринку оптимальним варіантом буде використання технологій бережливого виробництва.

У ході сегментування вдалося виявити цільові сегменти на ринку ресторанних послуг, а також визначити основні цінності споживачів даних сегментів, які насамперед включали високий рівень процесу обслуговування (висока швидкість обслуговування та професіоналізм/уважність персоналу) та відповідність ціни та якості послуг.

Так як основною проблемою, що перешкоджає досягненню бажаного рівня конкурентоспроможності, була низька швидкість обслуговування, для визначення причин, що зумовлюють виникнення цієї проблеми, був використаний один із інструментів бережливого виробництва – причинно-наслідкові зв'язки. Неуважність і недостатній професіоналізм обслуговуючого персоналу, також виявлені під час маркетингового аналізу, були однією з причин цієї проблеми.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Белінський П.І. Менеджмент виробництва та операцій: підручник для студ. вищ. навч. закладів; Чернівецький нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. — Київ : ЦУЛ, 2005. — 624 с.
2. Бердар М.М. Фінанси підприємств: навч. посібн. — Київ : Центр учбової літератури, 2010. 352с.
3. Богацька Н.М. Рентабельність підприємства та шляхи її підвищення / Н.М. Богацька, Ю.В. Боб / За матеріалами міжнародної конференції. — URL : <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=13188>
4. Буркинский Б.В. Экономическая оценка конкурентоспособности. Институт проблем рынка и экономико-экологических исследований. Одесса: Б. и., 1998.53 с.
5. Василенко В.О. Виробничий (операційний) менеджмент: навч. посібник / за ред. В.О. Василенка. Київ : ЦУЛ, 2003. 532 с.
6. Васильєв В.В. Шляхи підвищення результативності українських підприємств / Фондовий ринок. 2014. №12. С. 11-14.
7. Гетьман О. О. Економіка підприємства: навч. посіб. - 2-ге вид. — Київ : Центр учбової літератури, 2010. 488 с.
8. Гоменюк О. І. Пропозиції щодо підвищення конкурентоздатності продукції підприємства / Інновації. Інвестиції. Конкурентоспроможність. 2014. №4. С.171-177.
9. Горбонос Ф.В. Економіка підприємств: підручник. — Київ : Знання, 2014. 463 с.

- 10.Гречко А.В. Оцінка ефективності виробничої діяльності підприємства / Ефективна економіка. 2016. № 1. – URL : [http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1\\_2016/44.pdf](http://www.economy.nayka.com.ua/pdf/1_2016/44.pdf).
- 11.Гринчуцький В.І. Економіка підприємства: навчальний посібник. – 2-е вид., перероб. і доп. – Київ : ЦУЛ, 2012. 304 с.
- 12.Девликамова, Г. В. Налоговый анализ как составная часть анализа хозяйственной деятельности. 2001. С.125-130.
- 13.Зянько В.В. Фінансовий аналіз та звітність: практикум для студ. спец. «Менеджмент організацій» / Вінницький національний технічний ун-т. — Вінниця : ВНТУ, 2008. 83с.
- 14.Иванов Ю.Б. Конкурентоспособность предприятия в условиях формирования рыночных отношений.— Харьков : ХГЭУ, 1997. 246 с.
- 15.Іванілов О. с. Економіка підприємства: підручник. - 2-ге вид. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. 727 с.
- 16.Іванюта П.В. Управління ресурсами та витратами: навчальний посібник / П.В. Іванюта, О.П. Лугівська. – 2-ге вид. – Київ : ЦУЛ, 2011. 320 с.
- 17.Крамаренко Г.О. Фінансовий аналіз: підручник. – Київ : Центр учбової літератури, 2011. 392 с.
- 18.Кривицька О. Р. Вплив ризиків на фінансові результати діяльності акціонерних товариств / Проблеми трансформації соціально-економічної системи в Україні : зб. наук. праць. Вип. 6 / – Острог : Острозька академія, 2004. С. 202–211.
- 19.Кривицька О. Р. Критерії ефективності формування прибутку підприємств в умовах ринкової економіки / Економіка і управління. 2009. № 1. С. 98-103.
- 20.Кривицька О. Р. Планування прибутку підприємства при визначенні стратегії його розвитку / Фінанси України. 2005. № 3. С. 138-146.

- 21.Кривицька О. Р. Роль доходів у формуванні прибутку підприємства / Фінансова система України : зб. наук. праць. Вип. 9, ч. 2 / – Острог : Острозька академія, 2007. С. 291-299.
- 22.Кривицька О. Р. Сучасні фінансово-правові технології формування прибутку підприємств / Формування єдиного наукового простору Європи та завдання економічної науки : матеріали наук.-практ. конф., (Тернопіль, 16–17 жовт. 2008 р.) / відп. ред. С. І. Юрій. – Тернопіль : ТНЕУ, Екон. думка, 2008. С. 138-140.
- 23.Кривицька О. Р. Теоретико-організаційні засади фінансового менеджменту формування прибутку підприємства / Проблеми трансформації соціально-економічної системи в Україні : зб. наук. праць. Вип. 5 / – Острог : Острозька академія, 2003. С. 148-159.
- 24.Кривицька О. Р. Теоретична інтерпретація прибутку як економічної категорії / Науковий вісник Волинського державного університету ім. Лесі Українки. 2003. № 12. С. 54–58.
- 25.Кривицька О. Р. Теоретичні аспекти формування прибутку підприємств від фінансової та інвестиційної діяльності / Збірник наукових праць. Вип. 2 / – Острог : Острозька академія, 2001. С. 77–82.
- 26.Кривицька О. Р. Теорія стратегії в організації фінансового менеджменту на підприємстві / Сучасні технології ведення бізнесу в Україні : матеріали I Всеукр. конф. студ. та аспірантів, (Київ, 25–27 квіт. 2002 р.) / – Київ : Економіка і право, 2002. С. 70-71.
- 27.Кривицька О. Р. Формування витрат на підприємстві / Фінансова система України: становлення та розвиток : зб. наук. праць. Вип. 7, ч. 1 / – Острог : Острозька академія, 2005. С. 256-265.
- 28.Кривицька О. Р. Формування прибутку підприємств в умовах ринкової економіки / Фінансова система України : зб. наук. праць. Вип. 11 / – Острог : Острозька академія, 2009. С. 281-288.

- 29.Куприянова Т.М. Как выращивается Бережливое производство (Опыт Производственной фирмы «Панда», г. Винница, Украина). URL: <http://www.tpm-centre.ru/page.php?pageId=98&menuItemTreeCode=0810>
- 30.Малів З.О. Економіка підприємства: навч. посіб. - 2-ге вид. – Київ : Знання, 2010. 580 с.
- 31.Мельник Л.Г. Економіка розвитку: підручник. — Суми : Університетська книга, 2013. 784 с.
- 32.Менеджеры АО «Харьковский тракторный завод» (ХТЗ) начали реализовывать пилотный проект бережливого производства Lean Production, впервые разработанный японской компанией «Тойота» / Україна: події, факти, коментарі. 2008. №2. С. 73-74.
- 33.Михайловська О.В. Операційний менеджмент: навч.-метод. посіб. для самот. вивч. Дисципліни. — Київ : Кондор, 2008.
- 34.Несвіт В.І. К вопросу формирования комиссии управления себестоимостью продукции / Вісник економічної науки України. Науковий журнал Академії економічних наук України. 2006. № 1 (9). С. 109-112.
- 35.Несвіт В.І. Комплексный подход к системе управления результатами деятельности предприятия / Вісник економічної науки України. Науковий журнал Академії економічних наук України. 2007. № 1 (11).
- 36.Несвіт В.І. Аналіз системи показників ефективності промислового підприємства / Вісник Хмельницького національного університету. 2007. Т. 1. Економічні науки. С. 118-121.
- 37.Несвіт В.І. Бюджетування фінансово-господарської діяльності акціонерного товариства / Схід. 2007. № 4 (82). С. 15-18.
- 38.Несвіт В.І. Бюджетування як інструмент оперативного управління підприємством / «Управление производством: проблемы теории и практики». 2008. — Донецк : Донецкий национальный технический университет. С. 194-198.

39. Несвіт В.І. Ефективне використання оборотних коштів на підприємстві / Схід. 2007. № 1 (79). С. 30-35.
40. Несвіт В.І. Місце витрат у системі економічних категорій підприємства / Держава та регіони. 2006. № 6. С. 221-223.
41. Несвіт В.І. Модель аналізу рентабельності власного капіталу / Вісник економічної науки України. Науковий журнал Академії економічних наук України. 2006. № 2. С. 126-129.
42. Несвіт В.І. Організаційно-економічне управління рентабельністю підприємства ( на прикладі машинобудівної галузі) / Схід. 2009. № 8 (99). С.73-77.
43. Несвіт В.І. Теоретичні аспекти оцінки ефективності економічної діяльності машинобудівних підприємств.– Донецьк : ІЕП НАН України. 2005. С. 290-302.
44. Несвіт В.І. Управління витратами підприємств (на прикладі машинобудівної галузі) / Схід. 2007. № 3 (81) –С. 36-39.
45. Несвіт В.І. Управління матеріальними ресурсами на машинобудівному підприємстві / Схід. 2009. № 7(98). С.17-50.
46. Омельяненко Т.В. Цільові орієнтири та принципи ощадливого виробництва / Підприємницька діяльність в Україні: проблеми розвитку та регулювання: зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. конф., 28-29 трав. 2009 р., м. Київ. — Київ : МІБО КНЕУ, 2009. С. 63-65.
47. Органи управління акціонерним товариством – URL : [http://www.kneu.dp.ua/moodlenew/pluginfile.php/22190/mod\\_resource/content/](http://www.kneu.dp.ua/moodlenew/pluginfile.php/22190/mod_resource/content/)
48. Офіційний сайт агентства з розвитку інфраструктури фондового ринку України. URL : <http://smida.gov.ua/>
49. Партин Г.О. Системно-орієнтоване управління витратами промислового підприємства: Монографія. – Львів : ЗУКЦ, ПП ВВФ «Біарп», 2011. 200 с.

50. Портер М. Е. Стратегія конкуренції: Методика аналізу галузей і діяльності конкурентів пер. з англ. Анатолій Олійник і Роман Скільський. — Київ : Основи, 1998. 390 с.
51. Савицька Г.В. Економічний аналіз діяльності підприємства: навч. посібн. – 3-тє вид., випр. і доп. – Київ : Знання, 2011. 668 с.
52. Савчук В.П. Вплив інфляції на оцінку показників прибутковості підприємства / Фінанси України. 2002. №1. с.50-60.
53. Салькова О.С. Факторный анализ показателя налоговой нагрузки на имущество организаций. / Управленческий учет. 2004. № 4. С. 87-89.
54. Саричев Д.О. Управління ефективністю операційної діяльності підприємства / Стратегія економічного розвитку України. №30. 2012. С.136-143.
55. Сумець О.М. Основи операційного менеджменту: підручник за ред. О.Л. Яременка; Народна українська академія. — Київ : ВД «Професіонал», 2005. 416 с.
56. Товста Т.Л. Аналіз та прогнозування обсягів реалізації харчової продукції / Економіка АПК. 2010. № 8. с. 134-139.
57. Управління конкурентоспроможністю підприємства: навч. посібник / С.М. Клименко, Т.В. Омеляненко, Д.О. Барабась та ін. — Київ : КНЕУ, 2008. 520 с.
58. Фурик В. Г. Фінанси підприємств: навч. посібн. – Вінниця : ВНТУ, 2006. 132 с.
59. Фурик В.Г. Фінанси підприємств: Практикум. – Вінниця : ВНТУ, 2010. 93 с.
60. Швиданенко Г. О. Економіка підприємства: підручник / За заг. та наук. ред. Г. О. Швиданенко / М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – Київ : КНЕУ, 2009. 598 с.
61. Шевцова О.Й. Модель факторної залежності рівня рентабельності інвестицій на промислових підприємствах / Актуальні Проблеми Економіки. 2006. №4(58). с. 116-121.

- 62.Шеховцова Ю.А. Стоимость денег как категория инвестиционного анализа и методы ее оценки / Научные проблемы гуманитарных исследований. 2011. № 8. С. 284-297.
- 63.Шнирков О.І. Конкуренція в економічних взаємовідносинах країн Східної Європи. Київ. ун-т імені Тараса Шевченка. — Київ : ВПЦ «Київський університет», 1996. 234 с.
- 64.A Euromoney Institutional Investor Company. URL : <http://www.securities.com/emis/>
- 65.David G., Birch W. "Risk Analysis for Information Systems" / Journal of Information Technology. 2012. No. 7. P. 44-53.
- 66.Feng Y., Ailian Q., Wenyang J. "Risk identification and evaluation of ecommerce enterprises" // SoftScience. 2003. No. 4. P. 82-84.
- 67.Lin H. F., Lin S. M. Determinantsofe-businessdiffusion:Atestofthe technology diffusion perspective // Technovation. 2008. No. 3. P.15-17.

# ДОДАТКИ